



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DO INSTITUTO MÉDIO
AGRÁRIO DO WACO-KUNGO (ANGOLA)**

Abilson Eduardo Brandão Quiteque

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Cláudia Maria Fileno Miranda Veloso

Bragança, junho 2018.



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DO INSTITUTO MÉDIO
AGRÁRIO DO WACO-KUNGO (ANGOLA)**

Abilson Eduardo Bradao Quiteque

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Cláudia Miranda Veloso

Bragança, junho 2018.

Resumo

O estudante é o principal motivo da existência de qualquer Instituição de Ensino, constituindo assim um dos seus principais pilares. O bom ou mau desempenho das Instituições de Ensino pode ser avaliado através do seu produto final, os estudantes. Assim, para se obter ótimos níveis de desempenho, é fundamental que as Instituições de Ensino possuam recursos humanos qualificados, bem como recursos materiais e financeiros suficientes que permitam atingir os principais desígnios.

Neste contexto, para além da implementação de várias políticas e estratégias que permitam a atração de estudantes, também se torna importante, do mesmo modo, a criação de melhores condições de trabalho que proporcionem a permanência dos profissionais docentes e não docentes para que de alguma maneira possam contribuir de forma positiva para se alcançar a competitividade organizacional.

O presente estudo tem como objetivo principal analisar o grau de satisfação dos colaboradores do IMAWK e identificar o perfil dos colaboradores que estão globalmente satisfeitos com a Instituição e em simultâneo, analisar se as dimensões sociodemográficas, laborais, profissionais e de formação influenciam diretamente o grau de satisfação dos profissionais do IMAWK, assim como verificar se as estratégias ou estilos relacionados a gestão contribuem para a satisfação dos colaboradores e consequentemente contribuem para a melhoria da competitividade organizacional.

Os resultados obtidos permitiram concluir que os profissionais se encontram globalmente satisfeitos, tendo em conta que todas as dimensões que permitem identificar a satisfação global dos funcionários do IMAWK foram avaliadas de forma positiva, com exceção da dimensão remuneração. Constatou-se também que o estilo de liderança é satisfatório para os profissionais docentes e não docentes, foi ainda possível analisar a influência das dimensões sociodemográficas, profissionais, de formação e laborais no grau de satisfação dos docentes e não docentes.

Palavras-chave: Satisfação Profissional, Instituição de Ensino, Desempenho Organizacional, IMAWK, Angola.

Abstract

The student is the main reason for the existence of any Teaching Institution, thus constituting one of the main pillars of this. The good or bad performance of the Institutions of Education can be evaluated through its final product, the students. Thus, in order to obtain optimal levels of performance, it is essential that the Institutions of Education have qualified human resources, as well as sufficient material and financial resources to achieve the main goals.

In this context, in addition to the creation of various policies and strategies that in a way attract students, it is also important to create better working conditions that allow teachers and non-teaching professionals to stay in contribute positively to achieving competitiveness in the organizations and goals of any educational institution.

The main objective of this study is to analyse the degree of satisfaction of IMAWK employees and to identify the profile of employees who are satisfied with the Institution and, at the same time, to analyse whether the sociodemographic, labour, professional and training dimensions directly influence the degree of satisfaction of the IMAWK professionals, as well as to verify if strategies or styles related to management contribute to employee satisfaction, and consequently, contribute to the improvement of organizational competitiveness.

The results showed that the professionals are satisfied overall, considering that all the dimensions that allow the identification of the overall satisfaction of IMAWK employees have been evaluated in a positive way, except for the remuneration dimension. It was also found that the leadership style is satisfactory for the employees, since they responded positively to the form of leadership, it was also possible to analyse the influence of the sociodemographic, professional, training and labour dimensions on the degree of satisfaction of the teachers and not teachers.

Key words: Professional Satisfaction, Teaching Institution, Organizational Performance, IMAWK, Angola.

Resumen

El estudiante es el principal motivo de la existencia de cualquier Institución de Enseñanza, constituyendo así uno de los principales pilares de ésta. El buen o mal desempeño de las Instituciones de Enseñanza puede ser evaluado a través de su producto final, los alumnos. Por lo tanto, para obtener óptimos niveles de desempeño, es fundamental que las Instituciones de Enseñanza tengan recursos humanos cualificados, así como recursos materiales y financieros suficientes que permitan alcanzar los principales designios.

En este contexto, además de la creación de varias políticas y estrategias que de cierta manera atraen a los estudiantes, también se hace importante de la misma manera la creación de mejores condiciones de trabajo que proporciona la permanencia de los profesionales docentes y no docentes para que de alguna manera puedan contribuir de forma positiva para alcanzar la competitividad en las organizaciones y en los objetivos de cualquier institución de enseñanza.

El presente estudio tiene como objetivo principal analizar el grado de satisfacción de los colaboradores del IMAWK e identificar el perfil de los colaboradores que están globalmente satisfechos con la Institución y al mismo tiempo analizar si las dimensiones sociodemográficas, laborales, profesionales y de formación influyen directamente el grado de satisfacción la satisfacción de los profesionales del IMAWK, así como verificar si las estrategias o estilos relacionados con la gestión contribuyen a la satisfacción de los colaboradores y consecuentemente contribuyen a la mejora de la competitividad organizacional.

Los resultados obtenidos permitieron concluir que los profesionales se encuentran globalmente satisfechos, teniendo en cuenta que todas las dimensiones que permiten identificar la satisfacción global de los funcionarios del IMAWK se evaluaron de forma positiva, con la excepción de la dimensión de la remuneración. Se constató también que el estilo de liderazgo es satisfactorio para los funcionarios, ya que éste respondió positivamente a la forma de liderazgo, fue aún posible analizar la influencia de las dimensiones sociodemográficas, profesionales, de formación y laboras en el grado de satisfacción de los docentes y no profesores.

Palabras clave: Satisfacción Profesional, Institución de Enseñanza, Desempeño Organizacional, IMAWK, Angola.

Agradecimentos

Primeiramente agradeço a Deus pela graça divina e pelo dom da vida gratuita que Ele nos concedeu.

Aos caros dirigentes do Instituto Medio Agrário do Waco-Kungo, pela autorização da aplicação dos questionários assim como as outras informações autorizadas para o sucesso deste trabalho.

Agradeço o meu Pai e a Minha querida Mãe, aos meus irmãos que sempre me apoiaram para a realização deste grau académico, os meus amigos, Aldair de Almeida, João batista, Eládio Fina, Marian Morales, Madelyn Patiño, o meu muito obrigado.

À Doutora Cláudia Miranda Veloso pelo apoio e dedicação que manifestou na orientação deste trabalho de investigação. À direção do IPB, docentes e investigadores, pelo carinho e encorajamento. Um agradecimento particular à Doutora Paula Odete Fernandes, enquanto diretora do mestrado e docente, pelo apoio e pelos seus imprescindíveis ensinamentos.

À Todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para o sucesso deste trabalho, não esquecendo-se dos companheiros do mestrado MGO 2016 e MGO 2017 o meu muito obrigado.

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

IMAWK-Instituto Médio agrário do Waco-Kungo

CAF- Common Assessment Framework

EFQM- Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade

SGFI-Satisfação Global dos Funcionários com a Instituição

SGSG- Satisfação com a Gestão e Sistema de Gestão

SCT-Satisfação com as Condições de Trabalho

SDC- Satisfação com o Desenvolvimento De carreira

NM-Nível de Motivação

SEL- Satisfação com o Estilo de Liderança

SELT- Satisfação Com Estilo de Liderança de Topo

SELI- Satisfação com o Estilo de Liderança de Gestor do Nível Intermédio

SCHSES- Satisfação com as condições de Higiene, Segurança Equipamento e Serviços

SSRV-Satisfação com o Sistema de Remuneração Vigente

Índice Geral

Resumo	iii
Abstract	v
Resumen	vii
Agradecimentos.....	ix
Lista de Abreviaturas e/ou Siglas	xi
Índice de Figuras	xv
Índice de Tabelas	1
Introdução.....	2
1. Enquadramento Teórico.....	5
1.1 Ensino do Segundo Ciclo em Angola.....	5
1.1.1 Função Social Do Ensino Do Segundo Ciclo.....	7
1.2 Estatuto Orgânico do Ministério da Educação	8
1.3 Definição de satisfação	10
1.4 Satisfação No Trabalho Orientações Conceptuais	11
1.4.1 Teoria da Realização	12
1.4.2 Teoria dos Fatores de Herzberg	13
1.4.3 Teoria da Discrepância	14
1.4.4 Teoria da Equidade	14
1.4.5 Teoria da Comparação Social.....	16
1.5 Estrutura Organizacional.....	16
1.6 Cultura nas Organizações.....	21
1.7 Gestão de Desempenho dos Colaboradores	22
1.7.1 Sistemas de Recompensa e Motivação dos Colaboradores	23
2. Caracterização do IMAWK	27
2.1 História	27
2.2 Localização Geográfica.....	28
2.3 Legislação do IMAWK.....	28
3. Metodologia de Investigação.....	31
3.1 Enunciado do problema de estudo, objetivo e justificação do tema	31

3.2 Metodologia de Investigação.....	32
3.3 Etapas de Investigação	32
3.3.1 Definição das hipóteses de investigação	33
3.3.2 Instrumento de recolha de dados, métodos e técnicas de investigação	33
3.4 Tratamento de Dados	35
4. Análise dos Resultados	37
4.1 Caracterização da amostra	37
4.2 Caracterização da escala CAF 2006.....	40
4.3 Análise inferencial	43
4.3.1 Influência das Variáveis sociodemográficas na satisfação profissional.....	43
4.3.2 Influência das Variáveis Profissionais	47
4.3.3 Influência das Variáveis Laborais.....	48
4.3.4 Influência das Variáveis de Formação	51
5. Síntese dos resultados	55
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	59
Referências Bibliográficas	65
Anexos.....	69
Anexo A Inquérito.....	69

Índice de Figuras

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow.....	24
Figura 2: Localização Geográfica do IMAWK	28
Figura 3: Categoria profissional	39
Figura 4: Diagramas de extremos e quartis das distribuições dos fatores	41

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caraterização Sociodemográfica	38
Tabela 2: Caraterização do exercício de funções na instituição.....	39
Tabela 3: Caraterização dos Fatores.....	40
Tabela 4: Coeficiente de correlação de <i>Spearman</i>	42
Tabela 6: Caraterização dos fatores e globalidade da escala em função do sexo	43
Tabela 7: Caraterização dos fatores e globalidade da escala em função da faixa etária	43
Tabela 8: Caraterização dos fatores e globalidade da escala em função da nacionalidade.....	45
Tabela 9: Caraterização dos fatores e globalidade da escala em função de ter ou não filhos	46
Tabela 10: Caraterização dos fatores e globalidade da escala em função do vínculo laboral.....	47
Tabela 11: Caraterização dos fatores e globalidade da escala em função da atividade desempenhada.....	48
Tabela 12: Caraterização dos fatores e globalidade da escala em função das razões que levaram a trabalhar na instituição	49
Tabela 13: Caraterização dos fatores e globalidade da escala em função da escolha da instituição se o inquirido voltasse atrás.....	50
Tabela 14: Caraterização dos fatores e globalidade da escala em função das habilitações	51
Tabela 15: Caraterização dos fatores e globalidade da escala em função da facilidade de frequência em formação.....	52

Introdução

Toda e qualquer organização para manter o seu funcionamento ativo, organizado e num bom funcionamento precisa de funcionários, colaboradores, pessoas (Capital Humano) e os mesmos devem encontrar-se satisfeitos e motivados para poderem desenvolver com elevado desempenho as diversas funções e tarefas nos seus postos de trabalho, embora não seja uma tarefa fácil pois carece de meios e recursos que ajudam a mantê-los satisfeitos e motivados.

O nível de satisfação com o trabalho dos profissionais em geral, e em especial, dos profissionais docentes com o trabalho tem um papel crucial no modo como as tarefas são executadas. Entende-se que a satisfação estimula o entusiasmo e o compromisso, favorecendo a dedicação de mais tempo e energia à melhoria da aprendizagem dos alunos e da competitividade institucional. A literatura aponta evidências que revelam a influência da satisfação na conduta profissional (Nir & Bogler, 2012)

A satisfação profissional docente tem sido relacionada ao nível de desempenho dos professores e à eficácia e eficiência no alcance dos objetivos de ensino. Julga-se que professores mais satisfeitos com a sua função, obtêm melhores resultados e por isso tem sido considerada como um aspeto primordial da docência. Melhores níveis de satisfação podem resultar na melhoria dos resultados escolares. Sendo assim, considerando a sua relevância no contexto educacional, mais investigações pautadas na Teoria Social Cognitiva têm surgido desenvolvidas nos últimos anos. (Holanda Ramos, et al., 2016) Demonstrando de um modo geral, que este constructo envolve o senso de realização profissional e pode ser influenciado por diversos fatores emergentes da rotina de trabalho, tais como: A participação na tomada de decisão, autoestima, liberdade e independência, entre outros. A satisfação, na perspetiva social cognitiva, tem sido descrita tanto por meio de aspetos cognitivos, quanto afetivos. É, portanto, um estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação que o professor faz das experiências do seu trabalho (Nir & Bogler, 2012).

Em termos gerais, a satisfação profissional é definida com uma ferramenta, um estado emocional de qualquer individuo numa instituição e esse estado pode ser positivo ou negativo em que advém de um trabalho ou experiencia num determinado trabalho (Locke, 1976).

Baseou-se na definição de Locke (1976) referindo que, o ser humano usa uma ferramenta individual de atitudes e valores para poder testar o seu trabalho e o mesmo teste resulta de um estado emocional que se for positivo produz satisfação e se for negativo gera uma desmotivação, insatisfação, por isso a satisfação é uma ferramenta de natureza humana e composta por vários processos psíquicos de avaliação das experiencias que adquirimos no nosso quotidiano nos nossos trabalhos e advém de um estado positivo ou negativo (Martins & Santos, 1984).

Este assunto tem sido debatido nos nossos dias e com muita frequência entre vários ramos ligados a ciência sociais e por alguns especialistas que afirmam que a satisfação no trabalho é

afetada pelo comportamento do meio ambiente laboral e que influencia de certa medida a produtividade, rotatividade e o absentismo dos colaboradores.

Tem por dizer relacionado a satisfação no trabalho como o comportamento dos indivíduos em relação a um determinado trabalho, até mesmo nas suas relações de poder ambiental. O sistema de organização no trabalho, os programas, as políticas de governação e de administração e gestão das organizações, instituições e empresas, as tecnologias a missão, visão e objetivos no seu conceito económico-financeiro, suas histórias e propostas dos colaboradores no sentido individual e coletivo (Robbins & Robbins, 2000).

Ainda não existe uma definição exata de satisfação no trabalho e esses múltiplos conceitos têm gerado várias dificuldades no que refere aos dias de hoje principalmente nos erros metodológicos de investigação.

De argumentar também que a satisfação no trabalho varia de momento e de indivíduo para indivíduo e são influenciadas pelas forças de trabalho (Fisher & Fraser, 1983).

Neste contexto, este estudo terá como objetivo avaliar o grau de satisfação dos profissionais docentes e não docentes do Instituto Médio Agrário do Waco-Kungo (IMAWK) e identificar os determinantes da satisfação no trabalho através da análise das dimensões do Modelo CAF 2006.

Desta maneira o presente estudo tem como objetivo principal analisar a satisfação dos colaboradores do IMAWK e identificar o perfil dos colaboradores que estão globalmente satisfeitos com a Instituição. É também objetivo deste trabalho avaliar o grau de satisfação dos colaboradores do Instituto Médio Agrário do Waco-Kungo (IMAWK), uns dos Municípios do Cuanza-Sul província de Angola, e ainda analisar as estratégias ou estilos relacionados com a gestão e a satisfação dos colaboradores.

Para dar cumprimento ao objetivo geral, apresentam-se os seguintes objetivos secundários deste trabalho:

- a) Analisar o grau de satisfação sobre a gestão da instituição;
- b) Verificar a relação entre a gestão versus satisfação dos colaboradores;
- c) Verificar se as variáveis sociodemográficas, profissionais, laborais e de formação influenciam o grau de satisfação dos profissionais da instituição;

O presente trabalho teve como alvo e foco principal os colaboradores docentes e não docentes do IMAWK, a amostra foi constituída por 90 funcionários e no qual obteve-se 83 do total uma vez que os 7 funcionários não se encontravam na Instituição, do total dos 83 estava constituído por colaboradores, nacionais e estrangeiros, que de uma boa forma contribuem para o funcionamento da instituição.

Para dar respostas aos objetivos referidos acima, aplicou-se um inquérito por questionários já validados, no que se pretendia ter informação ou dados gerais no que tange aos colaboradores professores e não professores definindo o grau de satisfação relativo a cada item avaliado da insatisfação em estudo com um fator de qualidade da satisfação dos colaboradores.

O estudo teve como alvo os colaboradores do Instituto Médio Agrário do Waco-Kungo (IMAWK) que trabalham naquela instituição no ano de 2017, das diferentes áreas de trabalho. Dos 83 inquéritos aplicados assumiu-se um erro amostral de 5,5% e um nível de significância de 5%. O estudo teve uma abordagem quantitativa exploratória para identificar e quantificar as características que contribuem para a satisfação global dos colaboradores baseou-se no modelo CAF com uma escala de *Likert* representada por 5 pontos.

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo inicia-se com a introdução, onde é apresentado o enquadramento do trabalho e são definidos os objetivos de estudos, de seguida faz-se uma breve apresentação e análise do Ensino do Segundo Ciclo em Angola, focando as alterações que sofreu e se foram verificando nos últimos tempos, assim como se expõe o estatuto orgânico do Ministério da Educação. Ainda, no primeiro ponto é apresentado o enquadramento teórico deste trabalho, desde a definição de satisfação até às teorias da satisfação nas organizações ou organizacional, no sentido de compreender as ideias dos diferentes autores acerca do tema e da cultura organizacional *versus* satisfação profissional.

No segundo ponto é apresentada um breve historial do IMAWK, o ano de criação, a sua localização geográfica bem como a legislação da mesma. O terceiro ponto tem como foco os métodos utilizados para a recolha dos dados, o seu objetivo de estudo e as hipóteses de investigação, assim como também o tratamento dos dados. São ainda apresentadas as técnicas estatísticas utilizadas para a realização e o uso adequado do tratamento de informação e estatísticas em análise.

O quarto e o quinto capítulo são considerados o auge do trabalho, dado que tratam da apresentação, da análise e da discussão dos resultados da investigação, onde se dá resposta as hipóteses de investigação, se validam ou não as hipóteses de partida e se explicam os resultados alcançados, finalizando com a apresentação das conclusões, limitações e futuras linhas de investigação.

1. Enquadramento Teórico

Neste primeiro capítulo desta pesquisa faz-se referência a uma rápida interpretação do ensino do segundo ciclo em Angola abordando algumas mudanças verificadas nos últimos anos focalizando nas linhas principais, a sua expansão enquanto os pontos principais que permitiram a evolução do ensino do segundo ciclo em Angola. Em todo caso existem dois grandes momentos o período antes da independência total e os momentos que deram início à reforma educativa de 2002 até 2016. De salientar que no ano 2002 Angola fez história alcançando a paz depois de uma grande guerra civil que dificultou a vida de muitos Angolanos.

1.1 Ensino do Segundo Ciclo em Angola

Angola é um país grande e belo, faz parte do continente Africano (África Austral) ocupando uma área total de 1246700 km² e teve uma população estimada de 1460 habitantes segundo os dados estatísticos do ano 2002, é um país de várias etnias e várias línguas regionais onde a língua portuguesa é considerada a língua oficial e para o ensino uma boa via de comunicação apesar de existirem outras línguas como: Umbundo, Kimbundu, Tchokwe, e Nguanguela.

Durante cerca de 5 séculos, Angola foi uma colónia portuguesa e que conquistou a sua independência em 11 de novembro de 1975. A educação em Angola é dada como um direito de todos os cidadãos sem restrição de raça, cultura, etnia, crença religiosa partidos políticos e sem restrição de sexo ou idade segundo a constituição do mesmo país. O sistema nacional de educação e ensino foi aprovado em 1977 dois anos depois da sua independência onde a sua implementação só teve início em um ano depois isto é em 1978 e com os seguintes princípios gerais:

- Igualdade de oportunidades no acesso e continuação dos estudos;
- Ensino gratuito para todos os níveis de ensino;
- Formação constante para todos os indivíduos professores.

O sistema nacional de educação e ensino é composto por um ensino geral de base com 8 classes entre elas as 4 primeiras são obrigatórias, um ensino pré- universitário com 6 semestres, um ensino médio entre 3 á 4 anos com 2 anos os ramos técnicos e normais e um ensino superior.

No ano de 1977 Angola só tinha cerca de 25 mil professores e com uma formação precária onde o maior problema recaio nas suas grande influência da população, nas escolas em 1974 estudavam cerca de meio milhão de angolanos em 1980 o número já ficou ultrapassado com 1,8 milhões. Não foi possível permanecer ou aumentar estes resultados uma vez que mesmo apos a independência o pais continuo em guerra entre os povos da zonas rurais foram os mais afetados onde infra estruturas escolares, vias de acesso e outros meios foram totalmente destruídos.

No ano de 1986 o ministério da educação efetuou um diagnóstico do sistemas de ensino fazendo um levantamento das suas fraquezas, necessidades e entendendo o diagnóstico teve-se a seguinte conclusão das necessidades de uma nova reforma educativa onde foi possível traçar as linhas gerais para a mesma e em 1990 Angola vivia de um novo sistema político multipartidário e que como vantagem ganhou novas mudanças na política educativa.

Dando os primeiros passos para uma 2ª reforma do sistema educacional, em 2001 a assembleia nacional da república de angola aprovou a lei de bases do sistema de educação (lei 13/01 de 31 de dezembro). Este documento tem como início naquilo que se pretende com esta íntegra os seguintes subsistemas:

- Subsistemas de educação pré-escolar;
- Sistema do ensino geral;
- Sistema do ensino técnico-profissional;
- Sistema do ensino superior;
- Sistema do ensino de adultos;

O subsistema do ensino geral é composto por:

- Ensino primário de seis classes (Ensino obrigatório);

-
- Ensino secundário que integra dois ciclos com 3 anos cada de duração.

1.1.1 Função Social Do Ensino Do Segundo Ciclo

Proporcionar o conhecimento necessário com boa qualidade requerida, desenvolver capacidades e aptidões e a consciencialização de valores para a vida social e produtiva que o país exige ou para prosseguir com os estudos.

A lei de base do sistema de educação determina no seu artigo 190º que o ensino secundário do 2º ciclo é estruturado em áreas de conhecimento consoante a natureza dos cursos a que dá acesso e que compreende a 10ª, 11ª, 12ª classe. Dentro do mesmo pacote encontramos um conjunto de dois grandes objetivos:

- Preparar o ingresso no mercado de trabalho ou ainda no sistema do ensino superior e para o mercado de trabalho principalmente;
- Desenvolver o pensamento lógico, abstrato e a capacidade de avaliar a aplicação de modelos científicos na resolução de problemas da vida prática.

Como já referido acima, os dois grandes objetivos permitem depois de ampliada as suas dimensões, completar o perfil da saída dos alunos deste ciclo com os pontos que se seguem:

- Favorecer a utilização da língua portuguesa com correção e fluência nos diferentes modos de comunicação;
 - Assegurar as condições necessárias para que os alunos possam exprimir-se com fluência pelo menos numa outra língua estrangeira;
 - Assegurar que os alunos se identifiquem criativamente com a realidade angolana proporcionando conhecimentos sólidos sobre a sua história, geografia, aspetos sociodemográficos e socioculturais;
 - Proporcionar as bases teóricas necessárias para que os alunos se familiarizam com alguns grandes sistemas de interpretação da realidade;
 - Favorecer a formação profissional dos jovens através da preparação técnica e tecnológica com vista á entrada no mundo de trabalho;
 - Promover o desenvolvimento de técnicas de pesquisas com base de enriquecimento dos conhecimentos;
 - Desenvolver capacidades de integração, elaboração e assimilação de informações e imagens;
 - Assegurar o desenvolvimento da capacidade de observação de análises críticas;
 - Fomentar o desenvolvimento de atitudes e capacidades de relacionamento interpessoal com base num espírito de confiança e cooperação;
-

-
- Favorecer o desenvolvimento da autonomia pessoal, reforçada numa consciência crítica dos interesses e valores;
 - Incentivar o conhecimento pelos valores da autodisciplina, da persistência e do trabalho;
 - Desenvolver atitudes de respeito e de solidariedade para com os povos de diferentes culturas.

O segundo ciclo do ensino secundário é constituído por um conjunto de formação geral e uma boa preparação básica para as futuras carreiras de estudo ou profissional. No artigo 19º a lei de base do sistema de educação define-se que o ensino secundário do 2º ciclo se organiza em áreas de conhecimento e visa não só a vocação para os cursos superiores mais também para a formação profissional após a conclusão da 12ª classe e que por alguma razão ingressem no ensino superior.

1.2 Estatuto Orgânico do Ministério da Educação

No ponto a seguir faz-se referência ao Estatuto Orgânico do Ministério da Educação bem como ao seu funcionamento. Deste modo é considerado as ultimas mudanças feitas na denominação dos órgãos de administração central do estado como conta no decreto-lei nº 16/02 de 09 de dezembro, com o objetivo de acertar uma nova estrutura orgânica do ministério da educação visando melhorar as relações horizontais entre as diferentes estruturas e níveis ministério da educação e prestar uma especial atenção na implementação da lei de base do sistema de educação.

De acordo com o decreto-lei referido acima tenho a dizer que o Ministério da Educação é um órgão central do funcionamento do estado que com vários princípios, objetivos e metas estabelecidas pelo governo tem como missão planificar coordenar e dirigir varias atividades concernente a educação, dando contributo a um grande conhecimento patriótico, dar força a unidade nacional e a outros países da CPLP como é o caso de Moçambique.

De acordo as suas missões, objetivos e estratégias o ministério da educação tem as seguintes atribuições:

- a) Formulação de políticas da educação;
- b) Formação do cidadão com consciência patriótica e autoestima;
- c) Formação e qualificação dos cidadãos, conferindo-lhes conhecimentos científicos, técnicos e culturais e assegurando o acesso crescente à ciência e cultura;
- d) Normaçoão, regulamentação, supervisão e inspeção das atividades de educação;
- e) Planificação, monitoria e avaliação das atividades de educação;
- f) Desenvolvimento da educação e cultura patriótica, cívica e moral, do espirito de paz, da unidade e identidade nacionais;
- g) Expansão do acesso à Educação e à Formação Técnico Profissional;
- h) Melhoria e atualização constante da qualidade da educação, apoiando-se no avanço no científico e tecnológico;

-
- i) Formação dos professores e de outros técnicos de educação;
 - j) Desenvolvimento da cultura física e do desporto escolar;
 - k) Promoção da Investigação científica, tecnológica, social e cultural nas instituições de ensino;

Administração do Ensino Técnico profissional que confira conhecimentos científicos, técnicos e profissionais em coordenação com outras entidades do Estado e com a sociedade civil;

Difusão das noções básicas a saúde pública e métodos de prevenção das doenças endémicas, nomeadamente o VIH/SIDA, a malária, a tuberculose e outras.

Para a realização das diversas tarefas e funções que constam no programa do órgão do ministério da educação ao longo do programa orgânico do mesmo órgão central e com vários apoios da direção e serviços técnicos orientados pelo mesmo ministério.

Sendo assim, decreto-lei nº 16/02 de 09 de dezembro o ministério da educação está estruturado da seguinte forma:

- Inspeção-geral da Educação;
 - Direção nacional do Ensino Primário;
 - Direção nacional do Ensino Secundário;
 - Direção nacional do Ensino Técnico-Profissional;
 - Direção nacional de Alfabetização e Educação de Adultos;
 - Direção nacional de formação de Professores;
 - Direção de Gestão e Garantia da Qualidade;
 - Direção de Administração das Qualificações;
 - Direção de Programas Especiais;
 - Direção para a Coordenação do Ensino Superior;
 - Direção de Planificação e Cooperação; Direção de Recursos Humanos;
 - Direção de Administração e Finanças;
 - Gabinete do Ministro;
 - Departamento de Educação Especial;
 - Departamento de Gestão do Livro Escolar e Materiais Didáticos;
 - Departamento Jurídico;
 - Departamento de Tecnologia de Informação e Comunicação;
 - Centro de documentação
-

No sentido de realizar várias atividades foram atribuídas várias funções específicas de acordo com as seguintes atividades conforme consta no artigo nº3:

- Educação e Formação;
- Desenvolvimento curricular e investigação educacional;
- Supervisão, controlo e regulamentação;
- Gestão e garantia da qualidade;
- Administração e planificação da educação;

O ministério da educação é dirigido pelo respetivo Ministro que exerce poderes orientados pelo presidente da república sendo Ele o chefe do estado e do poder executivo no exercício das suas atividades sendo ajudado pelo secretário de estado a quem delega a competência para guiar, tratar e tomar decisões sobre temas de diversos campos que for de afeto e na sua ausência e impedimento e sempre que achar necessário, o ministro delega as suas atividades em função de um secretário de estado.

1.3 Definição de satisfação

A satisfação no trabalho é percebida como a percepção que os colaboradores têm e de como é preenchido e como Eles querem que seja preenchido com certos valores pessoais em relação ao trabalho (Locke, 1976). As investigações sobre o tema nos levam a pesquisar quais são esses valores em relação ao trabalho e como as organizações ou instituições preenchem os mesmos valores.

Walton (1973) mostrou-nos 8 fatores que as instituições devem ter em conta para elevar a satisfação nos locais de trabalho, entre elas são: As recompensas justas, segurança no trabalho, condições de trabalho uso das capacidades humanas, possibilidade de crescimento, relacionamento interpessoal no trabalho, equidade, relevância social no trabalho e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Para (Hackman, 1980) para que o indivíduo se sinta satisfeito, motivado para exercer qualquer trabalho, como as satisfações contextuais levam os funcionários a serem testados com a possibilidade de uma elevação profissional com uma boa qualidade de supervisão com o sistema de compensações com o ambiente social e de uma boa estabilidade.

Para além destes, outros investigadores se têm a preocupação de entender as causas da satisfação no trabalho outros modelos criados por Hackman (1980) mostrado pela literatura sobre o comportamento nas instituições com mais entendimento utilizado (de Andrade Tavares, 2005).

Os níveis de satisfação no trabalho são levados aos processos de mudança organizacional (Marques, Borges, & do Couto Reis, 2011) concorda que a mudança nas organizações tem como consequência o impacto na satisfação no trabalho e explica que algumas mudanças são impactadas a satisfação no trabalho porque a pessoa avalia como uma proposta pela organização irá afetar as características do seu trabalho.

De certeza muitos fatores de trabalho do funcionário como, a recompensa, carreira e o reconhecimento dependem das instituições e dos líderes, as instituições levam a acreditar que os seus líderes têm a capacidade de respeitar, defender e manter seus interesses.

Segundo a ideia de que a satisfação no trabalho está ligada ao nível de contentamento ou de um texto positivo que o colaborador entende em relação ao seu trabalho (de Andrade, Barbosa, Souza, & Moreira, 2015), outros autores (Locke, 1976; Borges e Tamayo, 2001; Paschoal, 2000) têm como iniciativa colocar os valores do colaborador nos modelos explicativos da satisfação no trabalho. O colaborador estaria satisfeito na medida em que entende que é possível cumprir com as suas metas e os objetivos traçados, com isto optou-se por colocar por dentro os valores humanos com uma variável que antecede.

A pesquisa dá importância aos valores como a satisfação no trabalho entendendo nas organizações na relação com as variáveis organizacionais. Esta relação tem sido pesquisada com frequência nas organizações na relação com as variáveis organizacionais. Embora com perspectivas totalmente diferente.

Existem algumas teorias que nos levam a perceberem melhor como a teoria funcionalista dos valores humanos (Paula & Queiroga, 2013) para apreciar a relação entre os valores pessoais e a satisfação com o trabalho é desenvolvida no Brasil, esta teoria integra os modelos anteriores. Deste modo os valores são definidos como categorias sobre estados desejáveis de existência que levam em situações específicas que assumem diferentes níveis de importância e avaliam o comportamento e eventos que representam cognitivamente as necessidades humanas (Lima, Pereira Zille, & Gonçalves Soares, 2015)

Na teoria funcionalista a primeira função trata ao tipo de orientação enquanto a segunda leva em consideração ao tipo de motivação e levando em foco a existência de 18 valores básicos; Sexualidade, prazer, emoção, poder, prestígio, êxito, sobrevivência, estabilidade pessoal, saúde, conhecimento, beleza, naturalidade, apoio social, convivência, afetividade, tradição, religiosidade e obediência.

1.4 Satisfação No Trabalho Orientações Conceptuais

Efetivamente não é possível encontrar uma definição clara e coesa de satisfação no trabalho, por mais pesquisas que fizemos e livros que se estude.

Esta definição por vários fatores e variáveis acoplados que tornam difícil a definição exata de satisfação no trabalho. Alguns autores deram evidências a pesquisas feitas.

Locke (1976) definiu a satisfação no trabalho como um estado emotivo que nos agrada e que advém da paixão que sentimos ao exercer uma atividade profissional.

Spector (1997) citado em (Leite, 2013) defini a satisfação no trabalho como uma motivação, o sentimento, o gosto que os indivíduos têm de exercer ou mostrar ao realizar o seu trabalho.

Hoppe (1935) define a satisfação no trabalho como a junção de vários fatores psicológicos e ambientais que levaram o indivíduo a mostrar a satisfação pelo seu trabalho.

Ferreira, Neves, e Caetano (2011) confirmaram que a satisfação no trabalho leva-nos a uma resposta emocional, afetiva e de gratidão que resulta da situação do trabalho. De acordo com perspectivas diferenciadas, outros tipos de abordagem são as caracterizações da definição no trabalho, outros autores caracterizaram a satisfação no trabalho como um sentimento, uma resposta afetiva (Locke, 1976). Alguns autores caracterizam a satisfação no trabalho com uma atitude geral em relação ao trabalho Beer, (1964); Arnold Robertson e Cooper, (1991) citado em Brázio (2016).

Neste sentido as atitudes surgiram como cooperações entre objetivos e respetivos testes por cada individuo, estes testes levam uma tradução a cada parte afetiva e emocional das experiencias de cada individuo ou região (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011).

Durante muito tempo os gestores tinham a mesma ideia de que um colaborador satisfeito é um empregado capaz de produzir bastante, no entanto hoje sabemos que isto não combina com a realidade que vivemos (Blau, 1968).

As investigações empíricas Neves (2002) nos mostram que não existe uma relação efetiva entre as duas variáveis. Para Lawler (1971) citado em Neves (2002) a satisfação é muito importante no sentido de aumentar a qualidade do trabalho e está ao estado emocional, sendo uma resposta afetiva que advém das experiencias dos colaboradores em relação ao trabalho que desempenham em quanto que existem vários processos motivacionais que levam em conta fatores de ordem cognitiva.

1.4.1 Teoria da Realização

Foi uma das primeiras teorias a nos fazer perceber a satisfação nos trabalhos leva-nos a ideia de que a satisfação no trabalho varia em função das medidas em que as necessidades individuais podem estar satisfeita (Neves, 2002). Nesta contenda de ideias Vroom (1964) também percebem a satisfação organizacional como uma medida em que o trabalho proporciona ao individuo a recompensa que é realizada pelos trabalhos positivos.

A Teoria de Vroom (1964) ligada a satisfação no trabalho como a teoria da realização estão diretamente proporcional às necessidades individuais que podem nos levar a satisfação. A teoria da realização é considerada o modo como as dimensões de satisfação estão ligados para chegar a um índice de satisfação geral uma vez que existe vários fatores ligados ao trabalho e com um grau de importância diferente conforme várias expectativas criadas por cada pessoa.

Para Lawler (1971) citado em Neves (2002) os fatores ligados com as diferenciação pessoais mostram que a aproximação teórica á satisfação organizacional não é valida na medida em que não trata recompensas que pensamos que deveriam existir. O nível de aspiração está sempre ligado com o ambiente laboral e com a capacidade deste em perceber as necessidades de fazer das pessoas.

1.4.2 Teoria dos Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg, Norte-Americano professor de gestão na universidade de Uta e psicólogo clínico em décadas de 50, fizeram uma investigação sobre os fatores de motivação no trabalho interrogando 200 engenheiros e contabilistas (Texeira, 1998).

Com o método de incidente crítico, Herzberg (1997) solicitou aos colaboradores para fazerem referências aos aspetos negativos e positivos no seu local de trabalho, depois de ter as respostas Herzberg (1997) notou que os fatores ligados a atitude perante o trabalho são totalmente diferentes quando os indivíduos dizem sentir-se satisfeito no trabalho.

Neste contexto Herzberg (1997) citou dois fatores diferentes, considerando fundamental para o comportamento dos indivíduos nos locais de trabalho a que denominou fatores Higiénicos ou insatisfação e fatores motivacionais (Chiavenato, 2003).

Segundo Chiavenato (2003) os fatores motivacionais dão satisfação ao cargo e com maior melhoria no desempenho. Os fatores motivacionais estão dentro deles a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, a responsabilidade, o trabalho que ele realiza e a progressão o crescimento pessoal (Neves, 2002). Estes fatores têm efeitos duradouros na satisfação e nos levam a aumentar a produtividade.

Quando são bons nos levam a satisfação, quando são péssimas têm como consequência a falta de satisfação (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011). Os fatores motivacionais como desenvolvimento de um trabalho tem por definição as necessidades de estima de Maslow, enquanto as responsabilidade e o reconhecimento estão relacionadas às necessidades de auto- realização.

Para Chiavenato (2003) os caminhos práticos de proporcionar os fatores de satisfação incluem:

- Delegação de responsabilidade;
- Liberdade de exercer discricção;
- Promoção e oportunidades;
- Uso pleno das habilidades das pessoas;
- Estabelecimento dos objetivos e avaliação relacionada com eles;
- Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante);
- Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou vertical)

Herzberg (1997) teve como escolha o termo higiene no sentido de refletir o seu caráter de prevenção e para demonstrar que tem como destino evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio.

Dentro dos fatores insatisfeitos podem-se encontrar as políticas e os procedimentos das instituições, o estilo de supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho, o conforto e os salários, segurança no cargo (Neves, 2002).

Poderão causar insatisfação se os fatores higiênicos forem péssimos (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001). Melhorando estes fatores pode-se eliminar a insatisfação mais se manter num nível alto dos níveis adequados, não teremos nenhuma satisfação e nenhum desempenho elevado com eles associados (Chiavenato, 2003).

Uma boa remuneração em condições laborais boas não nos leva por si só a fatores de motivação pois apenas evitam insatisfação e são neutros em relação a satisfação.

Segundo a análise de Herzberg (1997) esta tem como foco a natureza das tarefas do cargo. No modo geral, as funções do cargo são definidos por início como a única preocupação de perceber aos princípios de eficiência económica o que tem levado a um vazio dos complementos do desafio e de oportunidades para a criatividade no conteúdo das tarefas do cargo (Chiavenato, 2003).

1.4.3 Teoria da Discrepância

Surgiu recentemente esta nova teoria de satisfação guiando-se nos processos de discrepância tentando descrever como os valores operam sobre a satisfação. Como faz referência Neves (2002) os pressupostos teóricos do modelo fazem descrição a satisfação como sendo determinada pela relação entre uma recompensa possível. Primeiro os fatores em termos de grau são julgados por indivíduos pela sua importância e estimam a discrepância entre o que o indivíduo recebe (Neves, 2002).

Da mesma maneira que a teoria da realização a satisfação no trabalho tem influencia a soma das discrepâncias sendo a satisfação afeta por outros fatores como a remuneração e a supervisão (Neves, 2002).

Para concluir a satisfação é mais elevada quando a discrepância é menos elevada do que aquilo que recebemos ou esperamos receber. A discrepância tem um valor negativo quando os componentes dos trabalhos estão ligados à insatisfação ou não recebem aquilo que na verdade esperamos consoante o trabalho que realizamos.

1.4.4 Teoria da Equidade

Esta teoria esta totalmente associado ao nome de (Adams, 1963) citado em Teixeira (1998). A teoria da Equidade fornece a compreensão das causas da satisfação/insatisfação; A satisfação é avaliada dando em conta a estimativa dos investimentos (*Inputs*) e recompensas (*Outcomes*) (Neves, 2002).

Em situações de trabalho os investimentos (*Inputs*) que os indivíduos intercambiam por uma remuneração incluem as experiencias de trabalho, o nível de habilitação académica, a formação e o esforço que cada individuo exerce no trabalho As recompensas (*Outcomes*), são lucros que resultam, o que mais importa aos quais é fundamental o salário mais também inclui o estatuto, as relações com os superiores hierárquicos entre outros (Neves, 2002).

De acordo com esta teoria uma pessoa recebe recompensas altas ou baixas daquilo que merece e vai sentir-se satisfeito tendo-o a experimentar o sentimento de culpa e injustiça (Neves, 2002).

Segundo Ferreira, Neves, e Caetano, (2001) podem surgir três situações do processo de comparação:

1. Igualdade dos rácios o que evidencia uma percepção de equidade;
2. Uma desigualdade dos rácios em virtude do outro obter resultados elevados aos seus, apesar de os inputs de ambos serem iguais originando-se a percepção de iniquidade por defeito;
3. Uma desigualdade dos rácios que resulta dos ganhos serem superiores aos outros, apesar de ambos investirem nos mesmos recursos emergindo uma percepção da iniquidade mais por excesso;

As teorias fundamentais de (Adams, 1963) citado em Neves (2002) fazem referência nas consequências das iniquidades, assim como ela é entendida e podem ser resumidos da seguinte forma:

- A iniquidade cria um estado de tensão no indivíduo;
- Esta tensão é proporcional à magnitude da iniquidade;
- A tensão cria motivo a indivíduo e ajuda a elevar a sua redução;
- A força da motivação para reduzir a tensão é proporcional a iniquidade percebida;

Para Ferreira, Neves, e Caetano (2001) o indivíduo tem a opção em uma das seguintes escolhas para reiniciar a equidade:

- Mudar as doses nos seus *inputs*;
- Modificar os seus *outputs*;
- Mudar os Auto- percepções;
- Mudar as hetero-percepções,
- Escolher palavras de comparação diferentes.

Para concluir, esta teoria da equidade de Adams e da discrepância de Katzell, procura elevar a entender os determinantes da satisfação no que tange aos diferentes modos de trabalho.

Os aspetos psicológicos que determinam a satisfação no trabalho são os mesmos que os autores da teoria da realização e da discrepância tinham citado como: A remuneração, a supervisão, o trabalho em si mesmo entre outros (Neves, 2002).

Para Neves (2002) o somatório da satisfação geral e satisfação, realça uma importância em que o indivíduo sente-se satisfeito consoante o seu nível de remuneração em que se for de acordo o trabalho exercido gera satisfação e se não for resulta insatisfação, a boa remuneração é um dos meios que aumenta a satisfação de qualquer indivíduo no ambiente laboral em que ninguém se sentiria bem se tivesse uma péssima remuneração (Neves, 2002).

Em cada faceta do trabalho a satisfação é determinada pela diferença entre as recompensas (Outcomes) e as percebe que deveriam existir (Neves, 2002).

Para Ferreira, Neves, & Caetano, 2001 os princípios da teoria da discrepância onde recorreu da teoria da equidade sendo o nível de satisfação e os componentes de trabalho, são determinados pela comparação das expectativas do que deveria receber e da percepção do que deveria definitivamente dar.

Existem poucas provas empíricas que comprovam que os indivíduos se sintam satisfeitos com o que consideram que merecem, uma vez que a auto-valorização dos seus *inputs* pessoais muito alto do que são valorizados pelos outros, tendem a reduzir as discrepâncias (Neves, 2002).

1.4.5 Teoria da Comparação Social

Também chamado por comparação interpessoal, o modelo de satisfação no trabalho assume que o grau de afeto experienciado por uma pessoa resultava da comparação entre o padrão pessoal e o entendimento desta relativamente ao alcance dele (Neves, 2002). Os colaboradores poderão sentir-se satisfeitos quando aquilo que o indivíduo deseja for menor do que aquilo que o indivíduo recebe por exercer um determinado trabalho. Ao contrário, o indivíduo terá uma nova experiência, um estado de insatisfação tendo discrepância entre as suas necessidade e os seus desejos assim com as recompensas que o indivíduo pode obter.

Este modelo de satisfação leva em consideração o caráter individual de cada pessoa generalizando a necessidade de cumprir com os seus objetivos de realizar objetivos melhores com mais eficiência levando em conta as necessidades realizadas de cada pessoa. Para Neves (2002) os indivíduos têm necessidades físicas e psicológicas que são estimuladas pela sua auto-estima entre outras compondo-se desta maneira o *standard* pessoal, por outro lado Neves (2002) aborda os componentes como o resultado dos valores e atitudes individuais. Segundo Neves (2002) a ideia de que os fatores sociais influenciam os sentimentos de satisfação no trabalho foi uma fonte de investigação dentro do campo psicológico social experimental. Para concluir, os testes que fizemos das nossas percepções têm como termo de comparação as percepções dos outros, qualquer opinião que teremos em função de algumas situações de trabalho podem ser influenciados em comparação com a opinião de um outro colega em relação a mesma situação.

1.5 Estrutura Organizacional

Na sociedade em que vivemos onde as características mais importantes são o aparecimento de várias organizações. Numerosas delas guiadas para um objetivo comum, onde são caracterizadas por estruturas diferentes, enquanto outras de características semelhantes são finalizadas por apresentarem estruturas semelhantes.

Existem dimensões que distanciam as organizações, que para alguns autores a diferença mecânica/orgânico e para outros autores a diferença está burocrático/não burocrático e para outros ainda a velha e a antiga burocracia. Segundo a descoberta de Burns e Stalke (1981) existem dois tipos de organizações as mecanicistas e as orgânicas e para estes autores as

organizações mecanicistas têm características hierárquicas bem apresentadas estruturalmente e bem fortes por formas a ser bem direcionadas e com uma comunicação centralizada que se caracteriza por: Maior adesão a cadeia de comando, boa divisão para o funcionamento laboral, bom ambiente especializado para cada uma das tarefas (Burns & Stalker, 1981), uso hierárquico adequado para uma boa coordenação, métodos por detalhes das funções, tendência para alteração entre colaborador ser vertical, tendência para as operações e o comportamento no trabalho serem governados pelas instituições e para as decisões serem impostas pelos superiores.

Diferentes organizações orgânicas são especialmente centrais e informais com uma boa interação na comunicação mais lateral do que vertical cuja divisão no trabalho esta sempre aberta ajustamentos e são caracterizados por:

- Mínimo de preocupação na liderança a cadeia de comando;
- Uma divisão no trabalho com maior realidade;
- Dar responsabilidade com um campo limitado de direitos, dever, obrigações e métodos;
- Uma comunicação lateral em vez de vertical e força dada para o conselho em detrimento da ordem;
- Difusão no comportamento para os trabalhos da organização;
- Existência de uma boa rede de comunicação;
- Trabalhos que não são definidos com maior antecedência e que são contínuos, justos e redefinidos.

Esta diferença entre a organização mecânica e orgânica nos mostra que existem várias formas para acertar os três elementos importantes da estrutura dos quais citamos: Complexidade, formalidade e centralidade. Em todo caso o desenho geral de uma organização em geral nos conduz a duas arquiteturas: Modelo mecânico e o hierárquico.

A Estrutura Hierárquica é mais caracterizada por uma rede de pirâmides militar ou por instituições militares e são definidas por uma alta complexidade especializadas pela diferença horizontal.

Na Estrutura Orgânica é caracterizada por uma complexidade de formalização e possui uma rede larga de informação descendente e ascendente lateral e oblíqua tendo uma elevada participação na tomada de decisão.

Ao contrário da mecanicista são diferenciadas horizontalmente, tem uma dura relação hierárquica, funções fixas, elevada formalização, boas vias de comunicação formalizadas, autoridade na tomada de decisão central.

Concluem que as organizações orgânicas, a comunicação é mais formal, mais lateral do que vertical, com características mais consultiva do que participativo ao resolver determinadas situações e que por vezes resulta do tema informação.

Nas organizações mecânicas há uma tendência para o intercâmbio entre os membros que envolvem, resistem a forma de comunicação vertical. Os empregados têm o dever e direito perfeitamente definidos, recebendo informação apenas para o domínio da sua especialidade recorrendo a uma gestão de topo em caso de dúvidas.

Mintzberg (1979) que concorda com a existência das suas duas dimensões atribui várias designações posicionando as duas dimensões ao extremo mecânico e dá o nome de Burocrático e ao extremo oposto o designa por não Burocrático.

Não existe uma definição única de satisfação nas organizações mais existem várias ideias como o mesmo pensamento comum que nos levam a concluir que a satisfação nas organizações está ligada a comportamentos, sentimentos, quer seja emotivo quer seja por paixão, bondade e atitude que cada indivíduo tem num determinado momento. A satisfação nas organizações é um sentimento, uma atitude constante e que varia, podemos nos sentir satisfeito hoje e não nos sentirmos satisfeitos amanhã e assim sucessivamente. As características pessoais, a capacidade intelectual, valores e motivações em alguns casos são considerados como ponto interessante para o entendimento de como funciona as pessoas nos conceitos de trabalho e como produzem nas organizações. Entender as características dos indivíduos como elemento de uma determinada organização constitui uma grande disputa principalmente em pessoas com muito empenho individual e que de certa forma aumenta a produtividade nas organizações entre valores e desenvolvimento ou entre motivações e a conclusão organizacional. Nas organizações a necessidade de avaliar predomina no dia-a-dia e apresenta grande importância e constrangimento nos fundadores da organização e os resultados finais da organização, testa-se o empenho por pessoa a competência profissional de uma equipa de trabalho a eficiência de um grupo de trabalho a forma de gerir o meio de trabalho e qual será as futuras linhas de uma organização e por aí fora. Todas as ideias são avaliadas conforme as opiniões de cada indivíduo na organização baseando-se nos principais valores. Os valores nas organizações nos levam a uma combinação importante para a condução ou para a ação individual ou social que se considera honesto ao respeito mútuo, igualdade, obediência, humildade o prazer e a alegria. Na ótica organizacional, ter noção de valores pessoais é fundamental no sentido em que elas permitem conhecer as atitudes e a satisfação dos atores nas organizações relacionados a política de gestão. Imaginemos que alguém é enquadrado para a instituição e este indivíduo se auto valoriza por méritos próprios e se encontra com uma outra regra de gestão que premeia os trabalhadores mais antigos. Qual será o meio para a atuação na organização? Estes indivíduos criam um clima diferente e constrangedor no ambiente organizacional e com a mesma finalidade se encontram nas metas das organizações decifrando por cada organização quais servem de referência na construção de uma boa organização. Nas organizações o comportamento individual é motivado por um grupo de necessidades (estado interno do indivíduo que faz com que certos objetivos sejam alcançados).

São vários fatores condicionantes para a variação de nível de satisfação nas organizações. O que nos motiva hoje poderá não nos motivar no dia seguinte, deste modo Seco, Filipe, Pereira, Alves e Duarte (2000), enunciaram a definição em que a satisfação nas organizações resulta da

periodicidade de testes que cada indivíduo realiza, a quantidade de realizações das suas necessidades, gostos, preferências e metas profissionais.

Os mesmos autores referem que a satisfação nas organizações é a pessoa entender e sentir que aquilo que recebe, a remuneração, a formação, o seminário de capacitação, a segurança nas organizações, a amizade nos locais de trabalho, a colaboração entre colegas, a oportunidade de trabalhar em equipa, o elo de ligação entre a gestão de topo e a gestão intermédia, as tarefas, o reconhecimento pelo trabalho ou função exercida, o desenvolvimento de uma carreira são certamente e concorda como o que espera ter por comparação ao outro da mesmo nível de trabalho e mesma função e os investimentos feitos na organização onde trabalha e exerce o seu papel.

Seco, Filipe, Pereira, Alves e Duarte (2000) menciona ainda que a satisfação nas organizações é a diferença entre os resultados ganhos e as expectativas criadas e só há satisfação nas organizações quando os resultados são iguais ou ultrapassam as nossas expectativas e só a satisfação quando verificamos o contrário de tudo isto.

A definição de organização tem sido debatido por mais variados autores como acontece com a satisfação nos locais de trabalho e nas organizações e neste sentido as suas definições agem de certa forma para dar uma postura sistemática onde as partes que as constituem são os atributos fundamentais para o funcionamento de uma organização. Por um lado as organizações são definidas por grupos de indivíduos constituídos por um objetivo comum Etzioni e Costa (2003) citado em (Óscar, 2011) em termos de dinamismo na sociedade eles podem ser composto por um local onde cada pessoa que a constitui atua para realização de objetivos pessoais (Chanlat, 1993).

Num sentido mais amplo as organizações podem ser consideradas como um sistema ativo por ser totalmente dependente dos meios que os rodeia e a influência diretamente, assim sendo, a complexidade da pesquisa organizacional lidera particularmente a relevância pois se por um lado existem diferentes formas de organização por outro lado existem diferentes formas géneros de ambiente satisfatório (Morgan, 1996).

Antes de analisar as estruturas e o seu funcionamento, as organizações deve-se entender esta definição de maneiras a considerar com um sistema complexo que depende de vários fatores e constituídos por indivíduos e grupos de indivíduos com características diferentes.

Mintzberg (1979) mostra-nos 5 estruturas que existem dentro de uma organização: A linha Hierárquica, o Centro Operacional, O vértice estratégico, A tecnoestrutura e o pessoal de apoio. Em cada uma das estruturas com varias funções diferenciadas dentro do sistema embora pode haver uma interação de vários fatores existentes, passemos então a desenvolver-los num contexto global como funciona as organizações.

- Linha Hierárquica

Tem como principal objetivo fornecer a interligação entre os vários grupos da organização, está composto por gestores intermédios, de uma certa forma buscam para respostas diferentes necessidades ligadas ao sistema, este é um centro fulcral de toda a estrutura, porque é aqui onde

se encaixa toda a informação e onde são adaptadas as estratégias consoantes uma forma de como esta a funcionar o sistema de produção. E dever da linha hierárquica ligar todos os elementos da estrutura com maior ênfase no vértice estratégico que orienta as estratégias e organiza o planeamento e o centro operacional. Muito embora a linha hierárquica não funcionar devidamente numa escola mais pode ter considerações em instituições privadas, os coordenadores, como indivíduos que estabelecem uma ligação entre a direção e os professores.

- Centro Operacional

Como também pode ser chamado a base de uma instituição, é nessa estrutura onde funciona o processo de produção, o resultado de produção, nesta estrutura não se trata de um bem no verdadeiro sentido, como nas organizações escolares se ilustram com facilidades.

Nas organizações o produto final pode ser um serviço, como referimos anteriormente, podemos entender como o resultado positivo dos estudantes numa determinada instituição de ensino, de qualquer maneira a maior parte das organizações funcionam a partir do centro operacional pois é com este objetivo que elas existem.

Nas instituições de ensino os professores são os operacionais e são eles a fonte de rendimento pois numa definição moderna provem a produção das aprendizagens nos estudantes.

- Vértice Estratégico

O vértice estratégico é considerado o topo da hierarquia é aqui onde a direção de topo de uma organização, instituição funciona como Diretores, subdiretores ou seja os chefes de vários departamentos. E aqui onde são traçados as estratégias, as metas e os objetivos e como decorrerá qualquer processo de produção. Esta estrutura tem como principal objetivo manter o objetivo da missão de uma forma eficaz, responsável por vários tipos de supervisão a mesma supervisão esta relacionada em vários casos com a gestão de recursos humanos, gestão de conflitos e pelo centro que passa pelo rescaldo de atividades elaboradas e pela comunicação quer seja direta ou indireta e sempre interligadas com os elementos da organização e sempre com o meio ambiente que os rodeia.

Para além de outras tarefas que a vértice estratégico desempenha, também tem a missão de ser a fonte de ligação com o ambiente que os rodeia sendo a responsabilidade a gestão das condições de fronteiras de uma organização.

- Tecnoestrutura

Percebemos como tecnoestrutura aqueles funcionários que não estão totalmente ligados na produção, têm o empenho de observar e testar a instituição/organização e como o mesmo funciona comunicando aos gestores de linha do topo ou hierárquico facilitam uma adaptação consoante o sistema, as necessidades pontuais. E meio difícil englobar esta estrutura no contexto das organizações de uma instituição de ensino uma vez que nas modalidades da gestão escolar funcionam normalmente como docentes ou em áreas que desempenham este papel.

-
- Pessoal De Apoio

Como diz o próprio nome, esta estrutura de uma organização é parecida ao da tecnoestrutura, não esta ligada diretamente na produção, trabalha apenas como um apoio de todo o sistema. Os funcionários desta estrutura têm como missão dar sustento e promoção aos processos de produção dando ênfase a promoção das tarefas desenvolvidas pelos departamentos de marketing que levam a conhecer num outro meio o produto da organização ou em outros casos particulares elas mesmas. Nas instituições de Ensino (Portugal) esta promoção não esta desenvolvida, reúnem-se todo o pessoal de apoio e aqueles que dão ênfase ao sistema auxiliar da ação educativa, os trabalhadores administrativos, pessoal do refeitório e bar, bibliotecas, vigilantes e outros funcionários que permitem que toda a organização funcione.

1.6 Cultura nas Organizações.

A pesquisa relacionada a cultura nas organizações é um tema novo, as primeiras pesquisas mostram ser feitas no século XX e até ao momento tem sido desenvolvido vários modelos e teorias metodológicas conhecidos por Modelo Contratantes (Brugué & Gomá, 1998) e colaboradores desenvolveram esta tipologia dependendo de culturas e características comuns ligadas nas organizações mesmo que a força desta organização seja variável de organização para organização.

Vários trabalhos empíricos têm sido feitos para investigar o impacto das culturas orientadas ao modelo de valores contratantes sobre vários fenómenos da organização como: Eficácia, gestão de recursos humanos, estratégias de mudança, qualidade de vida e satisfação individual. A satisfação pode estar ligada a várias orientações culturais e são afetadas por atitudes comportamentos dos indivíduos nos locais de trabalho. Neste ponto de orientação é importante que as culturas estejam cada vez mais guiadas para que possam influenciar de certa forma o nível de satisfação nas organizações.

Existem três etapas na evolução histórica da definição de satisfação no trabalho que são: Escola Pisco- Económica, Psicossociológica e Desenvolvimentista Locke (1976).

- Escola Pisco- Económica

Surgiu na ideia desenvolvida por Taylor a partir da organização das ideias, para esta mesma escola deve haver uma correspondência naquilo que produz e naquilo que é ganho pelos colaboradores uma vez que têm um salário compensado pelo esforço executado ou pelo trabalho feito, este processo de análise do trabalho permite mais racionalização entre os meios e os fins de uma determinada organização do trabalho. De lembrar que os princípios de apoio a uma determinada organização do trabalho são: Princípios de preparação seleção dos trabalhadores, princípios de controlo, princípios da separação entre conceção e execução.

- Escola Psicossociológica

Desenvolvida por Mintzberg (1979) esta teoria nos mostra perspectivas mais recentes uma vez que a pesquisa sobre a satisfação não deixa de focar simplesmente nos fatores extrínsecos ao

trabalho para focar na maneira como os colaboradores apreciam a diferença com o próprio trabalho e as diretrizes para o desenvolvimento que o mesmo passa a trazer, as pesquisas sobre satisfação passa a ser feitas não só por função de variáveis fora do indivíduo, mais foca-se sobre sua personalidade e o intercâmbio que o indivíduo tem com o colaborador.

Na sua teoria das necessidades sugeri que os objetivos para a realização das necessidades individuais que são muito importantes numa organização hierárquica comandam a satisfação e por outro lado nos levam a estar motivadas para o desempenho de qualquer atividade (Maslow, 1954).

Com a sua teoria da expectativa sugeri a satisfação no trabalho que depende do esforço e qualidade que uma pessoa exerce no trabalho para puder ter boa remuneração como recompensa a pessoa só entende que o trabalho pode resultar frutos se aumentar a sua produtividade e que a mesma resultará em bons êxitos pessoais (Vroom, 1964).

1.7 Gestão de Desempenho dos Colaboradores

Segundo de Sousa e Macedo (2006) desenvolver e criar um sistema de avaliação e gestão dos colaboradores parece ser nos dias atuais um elemento para a gestão da organização. Em todo caso a criação de um sistema de avaliação e gestão de desempenho individual descontextualizado da estratégia global da organização pode ser um desastre, neste aspeto o sistema de avaliação de desempenho individual não pode estar fora da avaliação da organização e nem dos seus objetivos estratégicos, é profundamente dizer que a gestão de recursos humanos deve cuidar de ser um colaborador estratégico da administração e na mesma descrever que ser uma visão objetiva rumo e dificilmente, este instrumento assumem a plenitude das suas potencialidades.

O mesmo autor confirma que é aconselhável considerar, para a criação implementação e desenvolvimento de um sistema de avaliação e gestão do desempenho criando um conjunto de questões da organização: Qual é a missão? Qual o rumo? Os objetivos? De que forma o sucesso desta estratégia deve ser vista numa base de indicadores? Quais são os processos organizacionais associados?

Estas tarefas de pensamento poderão levar em força uma maior ou menor dimensão pelas organizações geralmente conhecidas com ou sem fins lucrativos onde quer que tenha uma boa organização, com indivíduos e com objetivos a ser feitos, um processo deste género faz sentido e é útil para melhorar o seu desempenho.

De Sousa e Macêdo (2006) concluem que a avaliação do desempenho será sempre uma das grandes críticas para a gestão de recursos humanos, esta permite por um lado medir o contributo individual da equipa para a realização dos objetivos estratégicos da organização e por outro eliminar as vagas de competências fazer uma visão de possibilidade de desenvolvimento de competências latentes no colaborar e que de certa forma contribuem para uma visão estratégica.

1.7.1 Sistemas de Recompensa e Motivação dos Colaboradores

Alguns autores mostram vários pontos que devem ser influenciados para implementar o sistema de recompensa numa instituição de ensino, confirmam que num sistema de gestão estratégica por recompensa pode ser definido dois tipos de motivação: Os positivos e os negativos. Concernente ao tipo de motivação positivo, o sistema de recompensa é aceite de uma forma geral que as políticas de credibilidade e transparência existem, é necessário ter informação clara e visível e que a comunicação dos princípios e variáveis que haja maior rigorosidade na percepção e aplicação (de Sousa Pires & Macêdo, 2006).

Um outro fator de grande importância em vários casos ligados a determinados tipos de funções ou de gestão muito específico por exemplo gestão por metas são as recompensas variáveis. Confirma de Sousa e Macêdo (2006) e neste caso existe uma diferença visível entre a retribuição e o esforço mais que precisa de receber apoio num sistema aceitável do incentivo e esforço. De referir que a ênfase da fundação de um sistema de gestão em que há um equilíbrio entre a satisfação dos objetivos nas organizações. O que poderá conduzir uma maior dedicação dos funcionários proporcionando como contrapartida um nível de recompensa maior (de Sousa e Macêdo (2006).

Do mesmo modo, estes autores definem o reconhecimento como um componente forte, motivado a cada individuo assim como na realização profissional por ser um fator de motivação importante uma vez que a cada fase se ultrapassa, se intensifica a vontade de conseguir novos patamares de realização da vida pessoal.

Sousa e Macêdo (2006) analisam os fatores de motivação negativo apontando em primeira instância na falta de proeza insultando insatisfação, criando duvidas sobre a justiça no sistema e guiando para um clima de desconfiança. A percepção de justiça, falta de compromissos e a entidade com a instituição pode provocar um decréscimo na produção e na qualidade do trabalho ou serviço. A percepção de justiça, falta de compromissos e a entidade com a instituição pode provocar um decréscimo na produção e na qualidade do trabalho ou serviço.

Estes autores fazem referência que um outro fator de muita importância é a equidade interna uma vez que a falta de capacidade para dar explicações do porque das funções semelhantes com conteúdo e desempenhos da mesma qualidade, mesmo nível de qualificação e competências similares correspondem as remunerações claramente diferente provocando consequências negativas dentro de uma organização.

Estes mesmos autores fazem uma análise ao fator equidade externa por apresentar a ausência de competitividade externa da instituição se as mesmas práticas de recompensas tiverem um desvio negativo em relação ao mercado, implicando a consequente perda de colaboradores críticos para o bom funcionamento da instituição.

Olhando o enquadramento teórico e fazendo uma observação dos fatores motivacionais relacionando com os sistemas de recompensas existem alguns autores incontornáveis que consideram os seus contributos sobre este tema como é o caso de Maslow (1954) dizendo que

algumas necessidades que o homem sente esta na motivação e que de uma certa forma leva os indivíduos a ter uma relação.

Segundo Maslow (1954) as necessidades humanas são caracterizadas por ser indispensáveis para a vida, são originárias, não apenas por caráter cultural e social mais também por caráter psicológico e instintiva a que estão hierarquizadas. Na mesma linhagem de pensamento, ao fazer os estudos sobre a motivação o homem identificou 5 tipos de necessidades confirmando que são hierárquicas, sequenciais e com precedência como se pode analisar na Figura 1 que se apresenta a seguir.

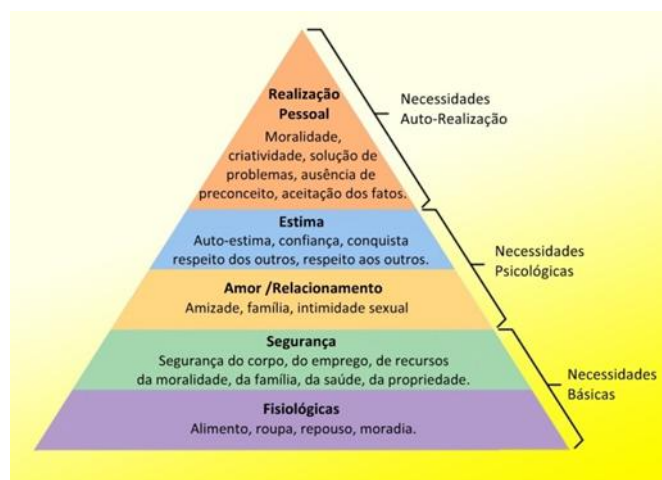


Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow

Relacionando a pirâmide das necessidades de Maslow como sistema de recompensas, podemos elaborar as associações seguintes:

No primeiro nível as nossas necessidades fisiológicas são feitas com um sistema de recompensas, o salário no caso e os subsídios de alimentação assim com os outros tipos de subsídios como o de natal e as férias. No segundo nível as necessidades de proteção são feitas com um sistema de recompensa que inclui para além do salário básico completo, outro tipo de recompensas como o seguros, no terceiro as nossas necessidades são feitas com a recompensa que engloba a utilização de uma viatura, prémios de equipas e cartão credito, no quinto ponto as nossas necessidades de auto estima como recompensas engloba a participação em reuniões internacionais para receber novas ideias de negócios e formação e no quinto ponto as nossas necessidades de autorrealização com um sistema de recompensa que engloba oportunidades de efetiva evolução na empresa (Maslow, 1954).

Maslow (1954) refere que diverso nível de satisfação das necessidades tem como foco um processo motivacional individual e subjetivamente construindo. O que significa que cada individuo dá valor numa ou outra forma de instruir as necessidades de satisfazer.

Herzberg (1968) citado por Pilatti (2012) cria um elo entre a teoria das necessidades de Maslow afirmando que as pessoas com uma motivação alta têm maior interesse em realizar tarefas, os que têm a baixa motivação estão mais preocupados com o meio ambiente como por exemplo

como aquilo que os outros falam ou sentem a cerca Deles do que com a maneira de como vão realizar determinadas tarefas.

2. Caracterização do IMAWK

Surgindo o interesse de estudar a satisfação dos colaboradores do Instituto Medio Agrário do Waco-Kungo (IMAWK), considerou-se importante dar a conhecer: o seu ano de criação, legislação e a sua localização geográfica e com que objetivo foi criado, sendo assim o 2º capítulo trará uma breve caracterização e resenha do mesmo.

2.1 História

O Instituto Médio Agrário do Waku-Kungo foi criado em atenção a Lei nº 13/01 de 31 de Dezembro, art. 71º, que aprova a lei de bases do Sistema de Educação, aprovado pelo Despacho de nº 14/78, e autorizado o seu funcionamento através do Decreto nº 05/02 de Fevereiro de 2008, com propósito de formar técnicos médios nas áreas de Agricultura e Pecuária. A entrega das novas instalações e portanto, a sua inauguração foi presidida por Sua Excelência Senhor Ex. Ministro da Educação Dr. António Burity da Silva, aos dias 20 (vinte) de Maio de 2008, com a presença das autoridades nacionais e locais, da comunidade interna e externa. Foi autorizado a funcionar com regime de internato e externato, neste mesmo período, tendo iniciado as atividades letivas em Junho do mesmo ano.

2.2 Localização Geográfica

Com se observa na Figura 2 o IMAWK está localizado na província do Cuanza-Sul na comuna do Waco-Kungo município da Cela a 7 quilómetros a norte da cidade Cede, A Cela tem 5.525 KM2 e cerca de 148 mil habitantes. Encontra-se com os seguintes limites: A Norte pelo município da Quibala, a este pelo município do Andulo a Sul pelos municípios de Bailundo e Cassongue e a Oestes pelos municípios de Seles e Ebo. O município da Cela está composto pelas comunas de Waco-Kungo, Quissanga-Kungo e Sanga, as suas coordenadas geográficas são 11º 21 minutos 30 segundos Sul 15º 7 minutos 10 segundos Este.



Figura 2: Localização Geográfica do IMAWK

Fonte: Google Earth, 2018 e Wikimedia, 2010.

2.3 Legislação do IMAWK

O ensino secundário técnico profissional é um processo através do qual se adquirem e desenvolvem-se conhecimentos gerais e tecnológicos para as diferentes áreas de atividades económicos e sociais do país permitindo a inserção na vida laboral e o exercício de uma atividade profissional mediante critérios e acessos ao ensino superior.

Ao abrigo disposto no artigo 71º nº2 da lei nº 13/01 de 31 de dezembro que aprova as bases do sistema de educação conjugado com o consignado ao artigo 34º do decreto legislativo presidencial nº 1/10 de março.

Em conformidade com os poderes delegados pelo presidente da república dos termos do artigo 137º da constituição da república de Angola determina-se:

- I. E criado o Instituto médio Agrário do Waco-Kungo da província do Cuanza Sul com 15 salas de Aulas 2 turnos uma capacidade de 1.620 alunos, uma biblioteca, um refeitório, armazéns e residência para o corpo diretivo e docentes.

-
- II. O Instituto médio Agrário do Waco-Kungo ministra os seguintes cursos: Curso medio de produção animal, produção vegetal, curso básicos de Auxiliar de agronomia, auxiliar de pecuária e auxiliar de mecanização agrícola
 - III. O Instituto médio Agrário do Waco-Kungo depende metodologicamente dos ministérios da educação e da agricultura e desenvolvimento rural e pescas.
 - IV. E aprovado o quadro de pessoal da escola criada constante dos modelos anexos ao presente decreto executivo, dele fazendo parte para a integrante.
 - V. O presente diploma tem efeitos retroativos do ano letivo de 2009.

De salientar que com o decorrer do processo os cursos de ensino de base foram cancelados uma vez que a aderência ao Instituto médio agrário do Waco-Kungo é principalmente para os cursos médios e passou a existir somente os cursos médios de produção animal, produção vegetal e gestão agraria. Que surgiu recentemente.

3. Metodologia de Investigação

3.1 Enunciado do problema de estudo, objetivo e justificação do tema

Desde a implantação do IMAWK, nunca antes se tinha feito um trabalho exaustivo de pesquisa, para avaliar o grau de satisfação dos seus colaboradores. Por isso, sendo Eu ex-formando desta instituição, surtiu-me a necessidade de procurar conhecer e avaliar o grau de satisfação dos colaboradores desta instituição, depois de 10 anos de existência.

A presente investigação teve como objetivo geral avaliar o grau de satisfação dos colaboradores do IMAWK e verificar em que dimensões os colaboradores se encontram mais ou menos satisfeitos com a instituição. E como objetivos específicos:

1. Analisar a relação entre a gestão e a satisfação dos colaboradores;
2. Conhecer o grau de satisfação profissional da instituição; e finalmente
3. Verificar se as variáveis sociodemográficas, profissionais, laborais e de formação influenciam o grau de satisfação dos colaboradores da instituição.

3.2 Metodologia de Investigação

O presente capítulo descreve a estratégia metodológica utilizada para a recolha de dados, descrevendo as técnicas utilizadas para alcançar os objetivos do presente trabalho, recorrendo a metodologia de (Ribeiro, 2010). Para o efeito optou-se pela aplicação de um questionário anónimo e confidencial com perguntas abertas, fechadas e múltiplas escolhas, para os docentes e não docentes do IMAWK, dividido em duas partes: a primeira parte, constituída por questões que contemplaram variáveis de caracterização sociodemográfica, profissional, de formação, laboral, entre outras e, uma segunda parte constituída pela escala de Satisfação baseada no modelo europeu CAF 2006. A diferença entre as dimensões da escala de satisfação e as variáveis da primeira parte do questionário permitiu obter os fatores preponderantes na Satisfação dos docentes e não docentes, com o trabalho prestado ao IMAWK.

Optou-se por esta metodologia de investigação, recorrendo a Freixo (2010), que define o método descritivo como um procedimento que permite uma tipificação exaustiva das variáveis apuradas num determinado fenómeno ou acontecimento. O mesmo autor define como estudo correlacional, todo aquele que permite medir o nível e o sentido da relação entre duas ou mais variáveis. Recorreu-se, à metodologia quantitativa, que é definida como um procedimento que envolve análise de dados, distribuídos por variáveis quantificáveis (dados numéricos) uma vez que resultam da medição formal. Onde estas variáveis foram sujeitas a procedimentos estatísticos do tipo: descritivos (cálculo de médias, modas, medianas, variâncias, desvio padrão, quartis, mínimos e máximos); ou inferencial (testes estatísticos para confirmação da possibilidade da correlação entre variáveis).

A metodologia da presente investigação recai, sobretudo, numa metodologia quantitativa apoiada por elementos de cariz qualitativo, tais como:

Fontes documentais: recorreremos a artigos científicos e relatórios estatísticos referentes à temática que possibilitou conhecer o que já foi investigado sobre o caso, conceitos teóricos que deram suporte ao estudo empírico, assim como uma análise aos documentos internos da instituição (Legislação e Estatutos).

Aplicação do Questionário: para a obtenção de informações genéricas sobre o caso em estudo e com o objetivo de identificar a importância atribuída a instituição bem como o grau de satisfação, aplicou-se um inquérito por questionário (Anexo 1) depois de uma prévia autorização verbal do Diretor Geral daquela instituição de ensino, aos docentes e não docentes do IMAWK.

Fontes estatísticas: Após a aplicação das referidas técnicas de investigação procedeu-se à análise dos resultados obtidos bem como à exposição de sugestões que facilitem a tomada de decisão dos responsáveis no campo de ação da gestão do IMAWK.

3.3 Etapas de Investigação

Para alcançarmos os objetivos no processo de investigação, de certa medida, depende da forma metódica e sistemática como vamos proceder ao longo das várias etapas e, concomitantemente

também, do empenho, envolvimento e capacidade de fazer as opções corretas no sentido de dar resposta às Hipóteses de partida e aos objetivos a que se propõe. Escolher e aplicar uma metodologia, significa escolher e percorrer um percurso em que no final, somos levados a aceitar que, este percurso, muitas vezes, requer ser ajustado ou adequado a cada etapa, em conformidade com as regras e normas e requer também alguma criatividade.

3.3.1 Definição das hipóteses de investigação

Com o objetivo de auxiliar e orientar o estudo empírico e tendo em linha de conta os objetivos anteriormente referenciados e efetuada a revisão bibliográfica, para dar resposta à variável latente (satisfação global dos funcionários com a instituição), fez-se uma divisão por dimensões que a seguir discriminam-se. Neste sentido, para dar resposta ao objetivo geral de investigação, foram formuladas e testadas as seguintes hipóteses de investigação:

- Hipótese 1: Os colaboradores do IMAWK encontram-se satisfeitos com a instituição;
- Hipótese 2: Existem diferenças nos valores médios de satisfação com o trabalho para as características sociodemográficas dos colaboradores do IMAWK;
- Hipótese 3: Existem diferenças nos valores médios de satisfação com o trabalho para as variáveis profissionais dos colaboradores do IMAWK;
- Hipótese 4: Existem diferenças nos valores médios de satisfação com o trabalho para as variáveis de formação dos colaboradores do IMAWK;
- Hipótese 5: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para as variáveis laborais dos colaboradores do IMAWK.

3.3.2 Instrumento de recolha de dados, métodos e técnicas de investigação

Para dar seguimento a investigação, utilizou-se como metodologia de recolha de dados, o inquérito por questionário. Esta opção baseou-se na operacionalidade que este tipo de instrumentos fornece ao investigador e ainda, pela comodidade que faculta aos sujeitos investigados. Assim os inquiridos ficam mais à vontade e podem refletir quando optam por uma determinada resposta. Este é o objetivo deste ponto. Portanto existem várias técnicas de pesquisa de dados, para concretizar o objetivo desta investigação, considerou-se ser o inquérito por questionário tal como foi referenciado como o instrumento de pesquisa mais adequado. Este tipo de instrumento é o que mais tem predominado na área das Ciências Sociais e Empresariais Baraňano (2004). O instrumento de recolha de dados utilizado no presente investigação baseou-se no Modelo CAF 2006, que foi ajustado à realidade do instituto através de uma reunião com a Direção (Focus group), onde se analisaram as questões que compõe o Modelo CAF 2006 e se considerou o ajustamento necessário à realidade do IMAWK.

Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia (CAF-Common Assessment Framework). O modelo CAF foi elaborado e validado pela União Europeia, com o apoio da Academia Speyer, representante do modelo de qualidade alemão, e da

Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM). O modelo CAF constitui uma ferramenta que permite às organizações públicas realizarem exercícios de autoavaliação, numa perspetiva de melhoria contínua, uma vez que é uma ferramenta de Gestão da Qualidade Total e foi desenvolvido tendo por base o Modelo de Excelência da EFQM. A CAF é utilizada em toda a Europa como estrutura comum para a avaliação da qualidade das Administrações Públicas e para as assistir na busca da excelência. De referir que a CAF analisa a organização sob diferentes ângulos, promovendo uma análise holística do seu desempenho. No presente estudo teve-se por base a perspetiva dos funcionários docentes e não docentes. A aplicação do inquérito por questionário permitiu recolher uma amostra dos conhecimentos, atitudes, valores e comportamentos dos inquiridos.

Importa referir que, esta investigação também pretendia mensurar, a satisfação que os colaboradores têm em relação ao sistema de remuneração vigente, daí que se fez recurso do questionário de satisfação e insatisfação docente, adaptado e validado pela população portuguesa por Seco, Filipe, Pereira, Alves e Duarte (2000). Deste questionário foram extraídos 4 itens para o presente estudo. O questionário é composto por 71 questões e encontra-se dividido em 2 grupos, um primeiro grupo é composto por 11 questões sociodemográficas, onde se pretende caracterizar os indivíduos por Sexo, Idade, Nacionalidade, Profissão, Formação e Habilitações Académicas, o segundo grupo é composto pelo conjunto das 6 Dimensões (total de 67 itens), tais como: Satisfação Global com a instituição com 9 itens, Satisfação com a gestão e sistema de gestão com 7 itens, Satisfação com as condições de trabalho com 8 itens, Satisfação com o desenvolvimento de carreira com 5 itens, níveis de motivação com 5 itens, Satisfação com o estilo de liderança Gestão de topo com 11 itens, Satisfação com o estilo de liderança gestão intermédia com 11 itens, Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços com 7 itens e satisfação com o sistema de remuneração com 4 itens, conforme se pode observar no anexo 1.

E de salientar que, para o preenchimento de todos os questionários num total de 83, foram necessários 4 dias, uma vez que os inqueridos não se encontravam disponíveis para serem inqueridos devido ao momento das aulas e se pretendia aplicar 90 inquéritos, e os 7 colaboradores não apareceram na instituição por outros motivos. Para a obtenção e a medição de diferentes itens utilizou-se a escala de Likert de cinco pontos, onde poderíamos ter a possibilidade de obter 5 respostas, do ponto 1 teríamos uma resposta baixa e no ponto 5, teríamos a resposta alta. A escala de carácter corporativo compreende: 1. Muito Insatisfeito, 2. Insatisfeito, 3. Pouco Satisfeito, 4. Satisfeito e 5. Muito Satisfeito, como se pode verificar no anexo 1. Após recolha de dados e respetiva criação da base de dados foi necessário avaliar o grau de consistência interna do instrumento de recolha de dados. Para tal utilizou-se o Alpha de Cronbach, tendo-se obtido para o presente estudo um coeficiente de consistência interna de 0.981, que segundo os autores (Pestana & Gageiro, 2008) é uma consistência interna muito alta, permitindo referir que a fiabilidade do questionário é elevada, tal como se observa mais adiante.

3.4 Tratamento de Dados

Para a obtenção das respostas aos objetivos e hipóteses de investigação aqui referenciadas e citadas, foram utilizados várias técnicas e métodos estatísticos, como: técnica de análise exploratória descritiva (apresentação de tabelas, gráficos de frequência, gráficos e medidas de localização e dispersão), testes paramétricos e não paramétricos (*T-student*, one-way, ANOVA, teste *Tukey* e coeficiente de *Pearson*), modelo logit.

A análise estatística dos dados relativa à parte prática da investigação, foi feita através do programa informático – *SPSS for Windows*, versão 20.0. Primeiramente, com objetivo de descrever e caracterizar a amostra investigada, foi elaborada uma análise descritiva dos dados em função da natureza das variáveis da investigação. Recorreu-se às medidas estatísticas: frequências absolutas, frequências relativas, média, desvio padrão, gráficos de barras e diagramas de extremos e quartis de forma a descrever as características: sócio demográficas; profissionais e satisfação manifestada pelo indivíduo. Posteriormente, para realizar a inferência estatística necessária à investigação das hipóteses propostas recorreu-se à aplicação dos testes paramétricos sempre que possível, uma vez que é necessário verificar previamente os pressupostos, pois caso estes não sejam verificados não é possível aplicar testes paramétricos e tem-se que recorrer aos testes não paramétricos.

4. Análise dos Resultados

4.1 Caracterização da amostra

A caracterização sociodemográfica dos inquiridos em estudo é apresentada na Tabela 1. A amostra é composta por 82 indivíduos (profissionais docentes e não docentes), 64,6% (95) destes 57,3% (47) são do sexo masculino e 42,7% (35) do sexo feminino. Relativamente à idade 25,6% (21) dos indivíduos tinham idade até 30 anos, 48,8% (40) tinham entre 31 a 40 anos e 25,6% (21) tinham mais de 40 anos. Quanto à nacionalidade a maioria, 81,7% (67), dos inquiridos é angolana, 14,6% (12) dos inquiridos é cubana e três brasileiros. Portanto, 81,7% (67) são angolanos e 18,3% (15) estrangeiros. No que trata o estado civil, 67,1% (55) estavam solteiros, 25,6% (21) estavam casados/união de facto, cinco eram divorciados e um viúvo. Verifica-se que 82,9% (68) tinha filhos, destes 26,5% (18) tinham um filho, 35,3% (24) tinham dois filhos, 23,5% (16) tinham três filhos e 14,7% (10) dos inquiridos tinha mais de três filhos. Quanto às habilitações literárias 4,9% (4) concluíram o 1º ciclo do ensino secundário, 17,1% (14) terminaram o 2º ciclo do ensino secundário, 24,4% (20) concluíram o bacharelato, 39,0% (32) dos inquiridos eram licenciados e 14,6% (12) possuíam o mestrado. Quanto ao vínculo laboral a maioria, 69,5% (57) afirmaram serem efetivos e 30,5% (25) eram colaboradores.

Tabela 1: Caracterização Sociodemográfica

	Variáveis	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sexo	Masculino	47	57,3%
	Feminino	35	42,7%
	Total	82	100%
Idade	Até 30 anos	21	25,6%
	De 31 a 40 anos	40	48,8%
	Superior a 40 anos	21	25,6%
	Total	82	100%
Nacionalidade	Angolana	67	81,7%
	Brasileira	3	3,7%
	Cubana	12	14,6%
	Total	82	100%
Estado civil	Solteiro	55	67,1%
	Casado/União de facto	21	25,6%
	Divorciado/Separado	5	6,1%
	Viúvo	1	1,2%
	Total	82	100%
Tem filhos	Sim	68	82,9%
	Não	14	17,1%
	Total	82	100%
Nº de filhos	Um filho	18	26,5%
	Dois filhos	24	35,3%
	Três filhos	16	23,5%
	Mais de três filhos	10	14,7%
	Total	68	100%
Habilitações literárias	1º Ciclo do ensino secundário	4	4,9%
	2º Ciclo do ensino secundário	14	17,1%
	Bacharelato	20	24,4%
	Licenciatura	32	39,0%
	Mestrado	12	14,6%
	Total	82	100%
Vínculo laboral	Efetivo	57	69,5%
	Colaborador	25	30,5%
	Total	82	100%

Na Figura 3 encontra-se a caracterização da categoria profissional desempenhada na instituição. Constata-se que 76,8% (63) são professores e os restantes 23,2% (19) desempenham funções de não docência, nomeadamente 8 são operários não qualificados, 4 operários qualificados, 3 são auxiliares da limpeza, 2 são cozinheiros e outros 2 são funcionários administrativos.

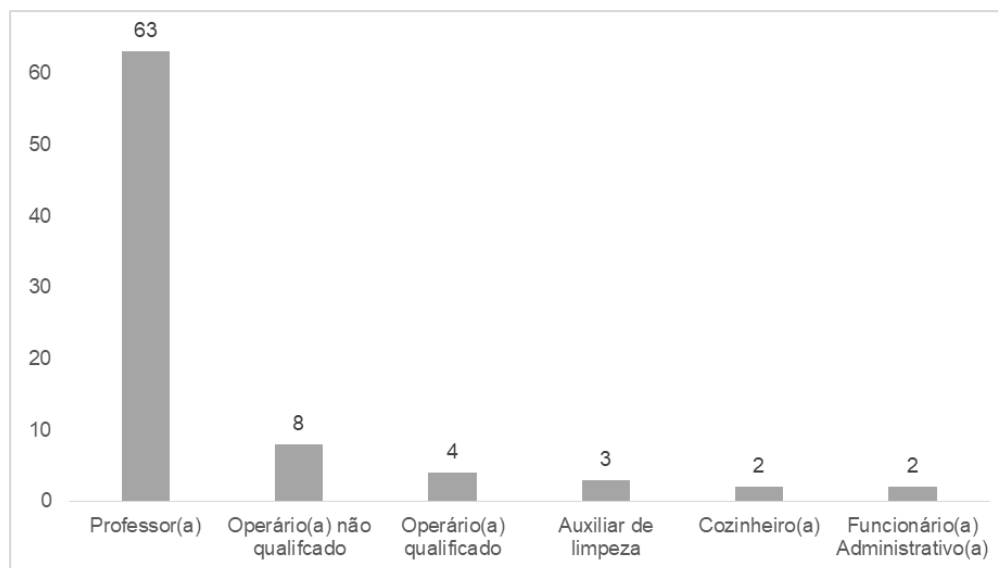


Figura 3: Categoria profissional

Analisando a Tabela 2 verifica-se que a maioria, 93,9% (77) afirmou gostar de exercer funções na instituição. Dos 5 que afirmaram não gostarem de exercer funções na instituição 4 justificaram: “Não há remuneração em alguns cargos”; “Ocupa muito tempo”; “Ser estrangeiro” e “Vários motivos”. Das principais razões apontadas que levaram o indivíduo a trabalhar na instituição destaca-se o interesse/gosto pela área, 43,9% (26) e a experiência profissional, 36,6% (30). Relativamente à questão “Se pudesse voltar atrás escolheria a mesma instituição” 30,5% (25) dos inquiridos afirmou “claro que sim”, 36,6% (30) disse que “provavelmente sim”, 8,5% (7) dos inquiridos afirmou que “provavelmente não”, 9,8% (8) disse “claro que não” e 14,6% (12) referiu que não sabia se escolheria a mesma instituição. Por outro lado, tem-se que 70,7% (58) afirmou que a instituição oferece facilidades para frequentar formação.

Tabela 2: Caracterização do exercício de funções na instituição

Variáveis		Frequência absoluta	Frequência relativa
Gosta de exercer funções na instituição	Sim	77	93,9%
	Não	5	6,1%
	Total	82	100%
Principais razões que levaram a trabalharem na instituição	Ordem familiar	6	7,3%
	Interesse/Gosto pela área	36	43,9%
	Experiência profissional	30	36,6%
	Oportunidade de progressão na carreira	3	3,7%
	Acessibilidade	4	4,9%
	Única hipótese de trabalho	3	3,7%
	Total	82	100%
Se pudesse voltar atrás escolheria a mesma instituição	Claro que sim	25	30,5%
	Provavelmente sim	30	36,6%
	Provavelmente não	7	8,5%
	Claro que não	8	9,8%
	Não sei	12	14,6%
	Total	82	100%
Facilidades para frequentar formação	Sim	58	70,7%
	Não	24	29,3%
	Total	82	100%

4.2 Caracterização da escala CAF 2006

Neste ponto apresentam-se os resultados obtidos para os fatores da escala adaptada a partir da CAF. Cada fator foi medido através da média das pontuações dos itens que o constituem. Portanto as pontuações de cada fator estão standardizadas e teoricamente variam entre 1 e 5. Assim sendo, quanto mais elevada a pontuação do item/fator maior a satisfação do indivíduo relativamente ao conteúdo desse item/dimensão. Teoricamente a média esperada em cada fator é de 3 pontos.

Na Tabela 3 apresentam-se os resultados de caracterização dos referidos fatores. Observa-se que em termos de consistência interna é muito boa, uma vez que o menor coeficiente de Cronbach é 0,904. Verifica-se que somente no fator SGFI se obteve pontuação para todos os inquiridos, nos restantes fatores não foi possível obter pontuação para todos porque nem sempre o inquirido respondeu a todas as questões do questionário. Observa-se que em todos fatores foi atingido o valor mais elevado de satisfação (5 pontos), com exceção do global da escala que foi de 4,576. Relativamente aos valores médios tem-se que estes são superiores ao valor médio teórico com exceção do fator SSRV (média de 2,606 pontos). Pode-se afirmar que atendendo apenas aos valores médios obtidos é esperado que os inquiridos estejam minimamente satisfeitos em todas os fatores. Quanto à dispersão das respostas entre os inquiridos verifica-se que esta é pelo menos moderada, pois os coeficientes de variação são sempre superiores a 15%, inclusive na dimensão SSRV a dispersão é considerada elevada.

Tabela 3: Caracterização dos Fatores

Dimensões	Alpha Cronbach	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
SGFI	0,958	82	1,000	5,000	3,679	0,885	24,04%
SGSG	0,955	79	1,000	5,000	3,503	0,885	25,26%
SCT	0,937	81	1,333	5,000	3,523	0,812	23,07%
SDC	0,904	81	1,286	5,000	3,490	0,714	20,45%
NM	0,919	79	1,000	5,000	3,546	0,962	27,13%
SEL	0,969	77	1,000	5,000	3,563	0,839	23,56%
SCHSES	0,910	74	1,000	5,000	3,228	0,885	27,40%
SSRV	0,914	71	1,000	5,000	2,606	0,951	36,49%
Global	0,981	68	1,516	4,576	3,368	0,686	20,36%

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. **Global** – pontuação global da escala.

Na Figura 4 apresentam-se os diagramas de extremos e quartis das distribuições dos fatores da escala utilizada. Verifica-se que nos fatores SGFI, SGSG, SCT, NM, SEL e Global da escala

apresentam cerca de 75% das observações acima dos 3 pontos. Por outro lado, SSRV apresenta 75% das observações até 3 pontos.

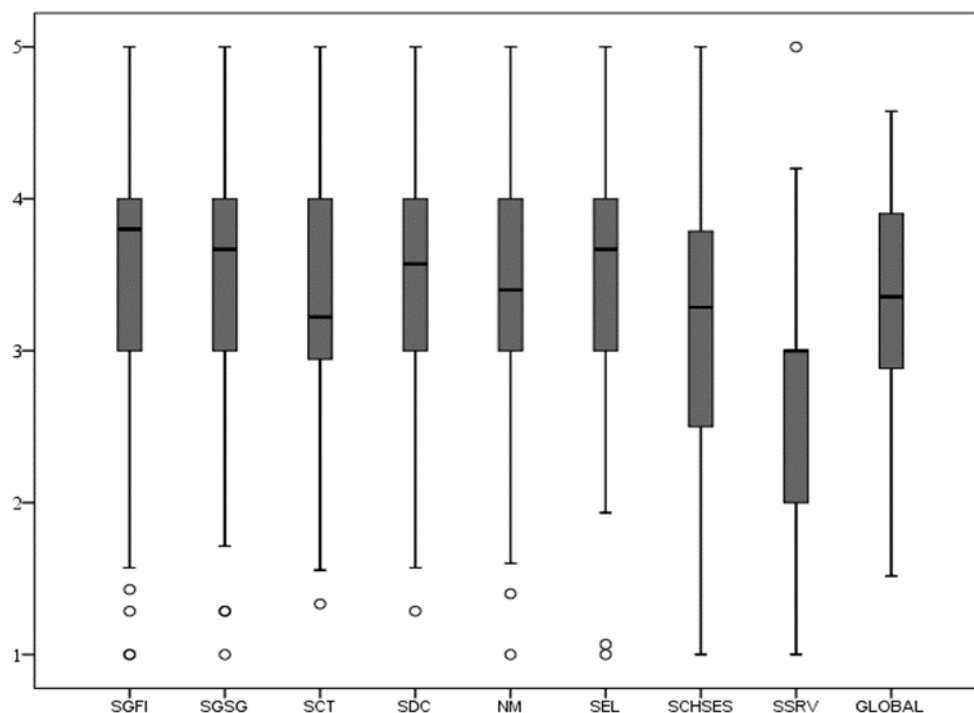


Figura 4: Diagramas de extremos e quartis das distribuições dos fatores

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. **Global** – pontuação global da escala.

Na Tabela 4 apresentam-se os coeficientes de correlação de Spearman entre os fatores e globalidade da escala, foi necessário recorrer aos coeficientes de correlação de *Spearman* pois não se verificou o pressuposto de normalidade em todas as dimensões. Destacam-se os coeficientes com valor superior a 0,70 o que revela uma associação pelo menos forte entre as variáveis. Assim sendo, pode dizer-se que as associações entre: SGFI e SGSG; SCT e SGSG; SDC com SGFI, SGSG e SCT; SCT com SDC, SEL com SGFI, SGSG, SCT e SDC são pelo menos fortes. Relativamente à globalidade da escala os contributos mais fortes foram dos fatores: SGSG, SCT, SDC, NM e SEL com coeficientes de correlação superiores a 0,700. De referir que SSRV não apresenta correlações fortes com os outros fatores e que nem todas as correlações são significativas.

Tabela 4: Coeficiente de correlação de *Spearman*

Fatores	SGFI	SGSG	SCT	SDC	NM	SEL	SCHSES	SSRV	Global
SGFI	1	0,741**	0,557**	0,618**	0,506**	0,720**	0,506**	0,153	0,480**
SGSG		1	0,837**	0,702**	0,543**	0,797**	0,441**	0,158	0,877**
SCT			1	0,711**	0,518**	0,708**	0,471**	0,248*	0,846**
SDC				1	0,552**	0,750**	0,618**	0,182	0,869**
NM					1	0,586**	0,415**	0,251*	0,711**
SEL						1	0,608**	0,073	0,898**
SCHSES							1	0,264*	0,651**
SSRV								1	0,258*
Global									1

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG** - Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC** - Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI** - Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. **Global** – pontuação global da escala. *-significativo a 5%; **-significativo a 1%.

Teoricamente a média esperada em cada dimensão é de 5 pontos. Através da análise da figura 4 é possível observar o nível médio de satisfação dos inquiridos em todas as dimensões assim como a dispersão de resultados. Verifica-se que, com exceção da dimensão SSRV, a satisfação média registada foi superior ao valor médio teórico. Pode-se afirmar que de modo geral os funcionários das instituições em estudo estão satisfeitos. Quanto à dispersão das respostas entre os inquiridos verifica-se que esta é pelo menos moderada, pois os coeficientes de variação são sempre superiores a 15%, inclusive na dimensão SSRV a dispersão é considerada elevada

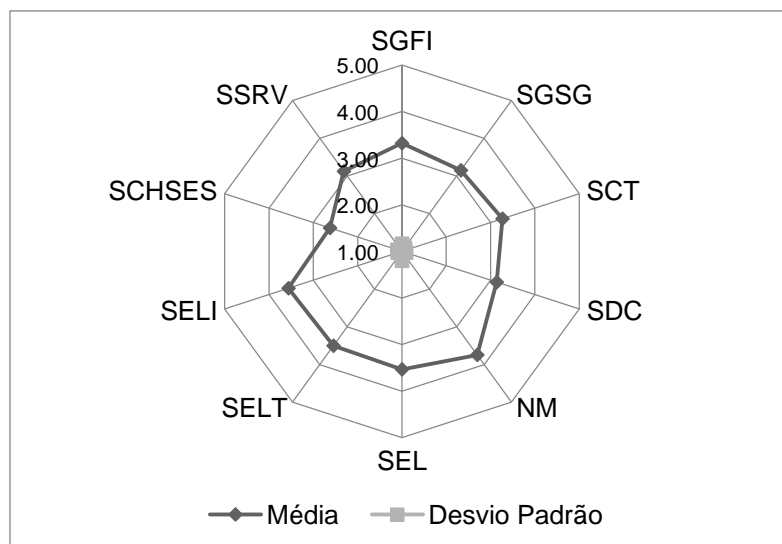


Figura 4: Resumo da média global e desvio padrão global das dimensões

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG** - Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC** - Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação;

SEL - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELl**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente.

4.3 Análise inferencial

Neste ponto apresentam-se os resultados relativamente à satisfação dos funcionários da instituição em estudo nos fatores e globalidade da escala, de acordo com as variáveis em estudo: sociodemográficas, profissionais, laborais e de formação.

4.3.1 Influência das Variáveis sociodemográficas na satisfação profissional

Na Tabela 5 apresentam-se os resultados dos fatores e globalidade da escala em função do sexo do inquirido.

Tabela 5: Caracterização dos fatores e globalidade da escala em função do sexo

Fatores	Sexo	n	Média	Desvio padrão	Estatística teste t	Valor de prova (p)
SGFI	Masculino	47	3,597	0,934	-0,966	0,337
	Feminino	35	3,788	0,813		
SGSG	Masculino	46	3,458	0,935	-0,525	0,601
	Feminino	33	3,565	0,819		
SCT	Masculino	46	3,446	0,774	-0,977	0,332
	Feminino	3	3,624	0,861		
SDC	Masculino	46	3,373	0,739	-1,722	0,089
	Feminino	35	3,645	0,658		
NM	Masculino	45	3,536	0,926	-0,106	0,916
	Feminino	34	3,559	1,021		
SEL	Masculino	43	3,485	0,838	-0,918	0,361
	Feminino	34	3,662	0,843		
SCHSES	Masculino	42	3,086	0,879	-1,602	0,114
	Feminino	32	3,415	0,871		
SSRV	Masculino	41	2,805	0,930	2,115	0,038
	Feminino	30	2,333	0,925		
Global	Masculino	39	3,316	0,695	-0,721	0,473
	Feminino	29	3,437	0,679		

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELl**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. **Global** – pontuação global da escala.

Por análise à tabela 5 verifica-se que em todos fatores os valores médios obtidos para as mulheres são superiores aos valores médios obtidos para os homens, com exceção do fator SSRV. No fator SGFI as mulheres apresentaram valor médio de 3,788 e os homens de 3,597. No fator SEL o sexo feminino apresentou valor médio de 3,662 e os homens apresentaram o valor médio de 3,485 e no fator SSRV o valor médio no sexo feminino foi de 2,333 e o valor médio do sexo masculino foi de 2,805. As diferenças observadas entre os sexos são estatisticamente significativas no fator SSRV, nos restantes fatores e global da escala as diferenças não são estatisticamente significativas.

Tabela 6: Caracterização dos fatores e globalidade da escala em função da faixa etária

Fatores	Faixa etária	n	Média	Desvio padrão	Estatística teste	Valor de prova (p)
SGFI	Até 30 anos	21	3,848	0,755	0,740 ^a	0,691
	De 31 a 40	40	3,575	0,932		
	Mais 40 anos	21	3,707	0,923		
SGSG	Até 30 anos	21	3,544	0,692	0,166 ^a	0,921
	De 31 a 40	38	3,445	0,956		
	Mais 40 anos	20	3,570	0,958		
SCT	Até 30 anos	21	3,500	0,690	0,808 ^a	0,668
	De 31 a 40	39	3,466	0,823		
	Mais 40 anos	21	3,650	0,923		
SDC	Até 30 anos	21	3,456	0,632	0,421 ^a	0,810
	De 31 a 40	40	3,482	0,632		
	Mais 40 anos	20	3,543	0,949		
NM	Até 30 anos	21	3,574	0,933	0,232 ^b	0,794
	De 31 a 40	37	3,472	0,940		
	Mais 40 anos	21	3,648	1,060		
SEL	Até 30 anos	21	3,621	0,758	1,665 ^a	0,435
	De 31 a 40	35	3,463	0,815		
	Mais 40 anos	21	3,671	0,969		
SCHSES	Até 30 anos	20	3,414	0,872	2,742 ^a	0,254
	De 31 a 40	34	3,064	0,798		
	Mais 40 anos	20	3,321	1,024		
SSRV	Até 30 anos	20	2,460	0,927	0,562 ^a	0,755
	De 31 a 40	32	2,600	0,873		
	Mais 40 anos	21	3,848	0,755		
Global	Até 30 anos	40	3,575	0,932	0,424 ^b	0,656
	De 31 a 40	21	3,707	0,923		

Mais 40 anos	21	3,544	0,692
--------------	----	-------	-------

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELL**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. **Global** – pontuação global da escala. ^a – teste Kruskal-Wallis; ^b – teste Anova.
– pontuação global da escala.

Por análise à tabela 5 verifica-se que em todos fatores os valores médios obtidos para as mulheres são superiores aos valores médios obtidos para os homens, com exceção do fator SSRV. No fator SGFI as mulheres apresentaram valor médio de 3,788 e os homens de 3,597. No fator SEL o sexo feminino apresentou valor médio de 3,662 e os homens apresentaram o valor médio de 3,485 e no fator SSRV o valor médio no sexo feminino foi de 2,333 e o valor médio do sexo masculino foi de 2,805. As diferenças observadas entre os sexos são estatisticamente significativas no fator SSRV, nos restantes fatores e global da escala as diferenças não são estatisticamente significativas.

Tabela 6 observa-se que os valores médios mais elevados no fator SGFI (3,848), fator SCHSES (3,414) e global da escala (3,575) ocorreram nos inquiridos com idade até 30 anos. Por outro lado, os valores médios mais elevados nos fatores: SGSG (3,570), SCT (3,650), SDC (3,543), NM (3,648), SEL (3,671) e SSRV (3,848) aconteceram nos inquiridos com idade superior a 40 anos. Em todos os fatores e global da escala os valores médios mais baixos aconteceram nos inquiridos com idade entre 31 a 40 anos. As diferenças observadas entre as faixas etárias em todos os fatores e global da escala não são a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas.

Apresentam-se na Tabela 7 os resultados dos fatores e global da escala em função da nacionalidade.

Tabela 7: Caraterização dos fatores e globalidade da escala em função da nacionalidade

Fatores	Nacionalidade	n	Média	Desvio padrão	Estatística teste	Valor de prova (p)
SGFI	Angolana	67	3,712	0,745	-0,103*	0,918
	Estrangeira	15	3,530	1,372		
SGSG	Angolana	66	3,572	0,817	-0,980*	0,401
	Estrangeira	13	3,154	1,147		
SCT	Angolana	66	3,571	0,756	-0,120*	0,905
	Estrangeira	15	3,312	1,028		
SDC	Angolana	67	3,518	0,616	0,534 ^a	0,601
	Estrangeira	14	3,357	1,090		

NM	Angolana	65	3,488	0,987		
	Estrangeira	14	3,814	0,813	-1,166*	0,244
SEL	Angolana	63	3,620	0,779		
	Estrangeira	14	3,305	1,065	-0,205*	0,837
SCHSES	Angolana	61	3,219	0,836		
	Estrangeira	13	3,275	1,126	-0,206	0,837
SSRV	Angolana	60	2,480	0,907		
	Estrangeira	11	3,291	0,927	-2,243*	0,025
Global	Angolana	58	3,414	0,607		
	Estrangeira	10	3,101	1,035	0,929 ^a	0,375

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. **Global** – pontuação global da escala. ^a - a igualdade de variâncias não se verificou. * - Utilização do teste não paramétrico Mann-Whitney (não se verificou a normalidade)

Observa-se na tabela 7 que nos fatores: SGFI, SGSG, SCT, SDC e globalidade da escala os valores médios mais elevados aconteceram no grupo de inquiridos de nacionalidade Angolana. Nos outros fatores: NM, SEL, SCHSES e SSRV os valores médios mais elevados foram dos inquiridos de nacionalidade estrangeira. A um nível de significância de 5% as diferenças observadas são estatisticamente significativas no fator SSRV.

Na Tabela 8 apresentam-se os resultados dos fatores e global da escala em função do inquirido ter ou não filhos. Observa-se que os inquiridos com filhos apresentaram níveis médios de satisfação mais elevados nos fatores: SCHSES (3,563) e SSRV (3,110). Nos outros fatores e globalidade da escala foram os inquiridos sem filhos que apresentaram valores médios de satisfação mais elevados. A um nível de significância de 5% conclui-se que as diferenças observadas entre os colaboradores da instituição com e sem filhos não apresentam relevância estatística.

Tabela 8: Caraterização dos fatores e globalidade da escala em função de ter ou não filhos

Fatores	Tem filhos	n	Média	Desvio padrão	Estatística teste	Valor de prova (p)
SGFI	Sim	68	3,631	0,898		
	Não	14	3,912	0,806	-0,950*	0,342
SGSG	Sim	65	3,480	0,873		
	Não	14	3,610	0,966	-0,926*	0,354
SCT	Sim	67	3,483	0,819		
	Não	14	3,710	0,784	-0,949	0,346
SDC	Sim	67	3,486	0,744		
	Não	14	3,510	0,568	-0,115	0,909

NM	Sim	65	3,524	0,964	-0,430	0,668
	Não	14	3,646	0,981		
SEL	Sim	63	3,525	0,842	-0,729*	0,466
	Não	14	3,732	0,834		
SCHSES	Sim	77	3,563	0,839	0,530	0,598
	Não	61	3,254	0,852		
SSRV	Sim	13	3,110	1,053	-0,370*	0,711
	Não	58	2,576	1,007		
Global	Sim	13	2,738	0,655	-0,462	0,646
	Não	56	3,350	0,703		

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. **Global** – pontuação global da escala. ^a - a igualdade de variâncias não se verificou. * - Utilização do teste não paramétrico Mann-Whitney (não se verificou a normalidade).

4.3.2 Influência das Variáveis Profissionais

Na Tabela 9 apresentam-se os resultados dos fatores e global da escala em função do vínculo laboral do inquirido. Os inquiridos com vínculo não efetivo, ou seja, colaboradores apresentaram os valores médios de satisfação mais elevados em todos os fatores e globalidade da escala. As diferenças observadas entre o tipo de vínculo foram a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas no fator SSRV. Nos restantes fatores e globalidade da escala as diferenças não apresentam relevância estatística.

Tabela 9: Caraterização dos fatores e globalidade da escala em função do vínculo laboral

Fatores	Vínculo	n	Média	Desvio padrão	Estatística teste	Valor de prova (p)
SGFI	Efetivo	57	3,593	0,844	-1,329	0,188
	Colaborador	25	3,874	0,961		
SGSG	Efetivo	56	3,410	0,869	-1,467	0,146
	Colaborador	23	3,729	0,901		
SCT	Efetivo	56	3,452	0,830	-1,180	0,242
	Colaborador	25	3,682	0,763		
SDC	Efetivo	57	3,453	0,653	-0,713	0,478
	Colaborador	24	3,578	0,851		
NM	Efetivo	55	3,413	0,943	-1,889	0,063
	Colaborador	24	3,850	0,953		
SEL	Efetivo	53	3,455	0,849	-1,698	0,094
	Colaborador	24	3,801	0,782		

SCHSES	Efetivo	52	3,116	0,910		
	Colaborador	22	3,494	0,777	-1,698	0,094
SSRV	Efetivo	51	2,443	0,916		
	Colaborador	20	3,020	0,933	-2,375	0,020
Global	Efetivo	49	3,277	0,658		
	Colaborador	19	3,601	0,717	-1,773	0,081

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. **Global** – pontuação global da escala. ^a - a igualdade de variâncias não se verificou. * - Utilização do teste não paramétrico Mann-Whitney (não se verificou a normalidade)

Na Tabela 10 apresentam-se os resultados dos fatores e global da escala em função da atividade desenvolvida pelo inquirido na instituição. Os inquiridos com funções de não docência apresentaram níveis médios de satisfação mais elevados nos fatores: SGFI (3,759), SGSG (3,705), SCT (3,617), SDC (3,686), SEL (3,811), SCHSES (2,555) e globalidade da escala (3,539). Nos fatores NM e SSRV foram os inquiridos com funções de docência que apresentaram os níveis médios de satisfação mais elevados. As diferenças observadas entre a atividade desenvolvida foram a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas no fator SSRV. Nos restantes fatores e globalidade da escala as diferenças não apresentam relevância estatística.

Tabela 10: Caraterização dos fatores e globalidade da escala em função da atividade desempenhada

Fatores	Atividade	n	Média	Desvio padrão	Estatística teste	Valor de prova (p)
SGFI	Docente	63	3,654	0,913		
	Não docente	19	3,759	0,801	-0,576*	0,565
SGSG	Docente	60	3,439	0,893		
	Não docente	19	3,705	0,848	-0,740*	0,459
SCT	Docente	63	3,495	0,814		
	Não docente	18	3,617	0,824	-0,558	0,578
SDC	Docente	62	3,430	0,748		
	Não docente	19	3,686	0,562	-1,372	0,174
NM	Docente	61	3,579	0,898		
	Não docente	18	3,433	1,175	-0,637*	0,524
SEL	Docente	59	3,487	0,819		
	Não docente	18	3,811	0,880	-1,443*	0,149
SCHSES	Docente	57	3,131	0,892		
	Não docente	17	3,555	0,798	-1,757	0,083
SSRV	Docente	54	2,763	0,911	-2,333*	0,020

	Não docente	17	2,106	0,925		
	Docente	51	3,311	0,707		
Global	Não docente	17	3,539	0,605	-1,191	0,238

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELL**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. **Global** – pontuação global da escala. ^a - a igualdade de variâncias não se verificou. * - Utilização do teste não paramétrico Mann-Whitney (não se verificou a normalidade)

4.3.3 Influência das Variáveis Laborais

Na Tabela 11 apresentam-se os resultados dos fatores e global da escala em função das razões que levaram o inquirido a trabalhar na instituição. Os inquiridos que afirmaram que foi a experiência/conhecimento que os levaram a trabalhar na instituição apresentaram níveis médios de satisfação mais elevados nos fatores: SGFI (3,816), SGSG (3,770), SCT (3,784), SDC (3,634), NM (3,940), SEL (3,872), SCHSES (3,324) e globalidade da escala (3,577). No fator SSRV foram os inquiridos que afirmaram que a razão de trabalhar na instituição foi o interesse/gosto pela área que apresentaram os níveis médios de satisfação mais elevados. As diferenças observadas entre as razões que levaram a trabalhar na instituição foram a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas nos fatores SCT e SEL. Concluiu-se pela aplicação das comparações múltiplas (teste Mann-Whitney em grupos dois a dois) que as diferenças significativas em SCT foram entre os inquiridos com razões interesse/gosto pela área e os inquiridos com razões experiência/conhecimento. No fator SEL as diferenças significativas foram entre os inquiridos com razões experiência/conhecimentos e os inquiridos com outras razões. Os restantes fatores e globalidade da escala as diferenças não apresentam relevância estatística.

Tabela 11: Caraterização dos fatores e globalidade da escala em função das razões que levaram a trabalhar na instituição

Fatores	Razões	n	Média	Desvio padrão	Estatística teste	Valor de prova (p)
SGFI	Interesse/Gosto área	36	3,578	1,007	0,807 ^a	0,668
	Experiência/Conhecimento	30	3,816	0,706		
	Outras	16	3,649	0,913		
SGSG	Interesse/Gosto área	36	3,296	1,035	3,317 ^a	0,190
	Experiência/Conhecimento	27	3,770	0,605		
	Outras	16	3,518	0,840		
SCT	Interesse/Gosto área	35	3,257	0,831	3,770 ^b	0,027*
	Experiência/Conhecimento	30	3,784	0,733		
	Outras	16	3,614	0,778		
SDC	Interesse/Gosto área	36	3,374	0,807	4,149 ^a	0,246
	Experiência/Conhecimento	29	3,634	0,643		
	Outras	16	3,490	0,596		

NM	Interesse/Gosto área	34	3,394	0,802		
	Experiência/Conhecimento	29	3,940	0,866	1,212 ^a	0,545
	Outras	16	3,153	1,216		
SEL	Interesse/Gosto área	34	3,398	0,836		
	Experiência/Conhecimento	28	3,872	0,855	8,876 ^a	0,012**
	Outras	15	3,360	0,682		
SCHSES	Interesse/Gosto área	32	3,210	0,838		
	Experiência/Conhecimento	26	3,324	0,899	0,497 ^a	0,780
	Outras	16	3,110	0,991		
SSRV	Interesse/Gosto área	33	2,673	0,869		
	Experiência/Conhecimento	23	2,504	1,181	0,969 ^a	0,616
	Outras	15	2,613	0,758		
Global	Interesse/Gosto área	32	3,254	0,702		
	Experiência/Conhecimento	21	3,577	0,724	1,482 ^b	0,235
	Outras	15	3,317	0,557		

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. **Global** – pontuação global da escala. ^a – teste Kruskal-Wallis; ^b – teste Anova. * - Diferenças significativas entre interesse/gosto área e experiência/conhecimento; ** - Diferenças significativas entre experiência/conhecimento e outras.

Apresenta-se na Tabela 12 os resultados dos fatores e total da escala relativamente à escolha da instituição se pudesse voltar atrás.

Tabela 12: Caraterização dos fatores e globalidade da escala em função da escolha da instituição se o inquirido voltasse atrás

Fatores	Escolheria a instituição	n	Média	Desvio padrão	Estatística teste	Valor de prova (p)
SGFI	Sim	55	3,655	0,977		
	Não	15	3,700	0,849	0,061 ^a	0,970
	Não sei	12	3,762	0,387		
SGSG	Sim	54	3,413	0,976		
	Não	13	3,571	0,661	1,082 ^a	0,582
	Não sei	12	3,836	0,559		
SCT	Sim	55	3,495	0,902		
	Não	15	3,588	0,579	0,025 ^a	0,988
	Não sei	11	3,572	0,639		
SDC	Sim	55	3,446	0,779		
	Não	14	3,479	0,651	1,435 ^a	0,488
	Não sei	12	3,704	0,404		
NM	Sim	55	3,498	1,018	0,221 ^b	0,802

	Não	14	3,636	0,886		
	Não sei	10	3,680	0,790		
SEL	Sim	54	3,469	0,890		
	Não	13	3,662	0,639	1,453 ^b	0,241
	Não sei	10	3,940	0,719		
SCHSES	Sim	53	3,179	0,921		
	Não	11	3,247	0,901	1,391 ^a	0,499
	Não sei	10	3,471	0,684		
SSRV	Sim	52	2,550	0,929		
	Não	10	2,920	1,021	1,137 ^a	0,566
	Não sei	9	2,578	1,046		
Global	Sim	51	3,340	0,731		
	Não	8	3,275	0,671	0,665 ^b	0,518
	Não sei	9	3,609	0,357		

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. **Global** – pontuação global da escala. ^a – teste Kruskal-Wallis; ^b – teste Anova.

Observa-se por análise à Tabela 12 que os valores médios de satisfação mais elevados em todos os fatores e globalidade da escala, com exceção SCT e SSRV, aconteceram nos inquiridos que afirmaram não saber se voltariam a trabalhar na instituição. Nos fatores SCT e SSRV foram os inquiridos que afirmaram não voltar a trabalhar na instituição que apresentaram os valores médios de satisfação mais elevados. As diferenças observadas entre todos os fatores e global da escala não são a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas.

4.3.4 Influência das Variáveis de Formação

Na Tabela 13 apresentam-se os resultados dos fatores e global da escala em função das habilitações literárias do inquirido. Os inquiridos com habilitações literárias do 1º/2º ciclo secundário apresentaram valores médios de satisfação mais elevados nos fatores: SGFI (3,798), SGSG (3,33), SCT (3,747), SDC (3,667), SDC (3,732), SEL (3,863), SCHSES (3,552) e global da escala (3,544). Os inquiridos com mestrado apresentaram maior satisfação média nos fatores NM (3,909) e SSRV (2,867). As diferenças observadas entre as habilitações literárias em todos os fatores e global da escala não são a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas.

Tabela 13: Caraterização dos fatores e globalidade da escala em função das habilitações

Fatores	Habilitações	N	Média	Desvio padrão	Estatística teste	Valor de prova (p)
SGFI	1º/2º Ciclo secundário	18	3,798	0,784	2,497 ^a	0,476
	Bacharelato	20	3,576	0,651		
	Licenciatura	32	3,766	0,916		
	Mestrado	12	3,438	1,260		
SGSG	1º/2º Ciclo secundário	18	3,747	0,864	2,480 ^a	0,479
	Bacharelato	19	3,326	0,837		
	Licenciatura	32	3,572	0,822		

	Mestrado	10	3,180	1,153		
SCT	1º/2º Ciclo secundário	17	3,667	0,858	0,335 ^b	0,800
	Bacharelato	20	3,404	0,724		
	Licenciatura	32	3,541	0,822		
	Mestrado	12	3,467	0,927		
SDC	1º/2º Ciclo secundário	18	3,732	0,477	4,149 ^a	0,246
	Bacharelato	20	3,264	0,664		
	Licenciatura	32	3,490	0,723		
	Mestrado	11	3,506	1,011		
NM	1º/2º Ciclo secundário	17	3,424	1,102	1,683 ^b	0,178
	Bacharelato	19	3,205	0,858		
	Licenciatura	32	3,688	0,880		
	Mestrado	11	3,909	1,044		
SEL	1º/2º Ciclo secundário	17	3,863	0,843	5,551 ^a	0,136
	Bacharelato	18	3,269	0,710		
	Licenciatura	31	3,618	0,630		
	Mestrado	11	3,424	1,354		
SCHSES	1º/2º Ciclo secundário	15	3,552	0,534	4,054 ^a	0,256
	Bacharelato	19	2,917	1,015		
	Licenciatura	30	3,273	0,723		
	Mestrado	10	3,200	1,332		
SSRV	1º/2º Ciclo secundário	15	1,973	0,976	0,562 ^a	0,755
	Bacharelato	18	2,822	0,829		
	Licenciatura	29	2,717	0,934		
	Mestrado	9	2,867	0,866		
Global	1º/2º Ciclo secundário	15	3,544	0,575	3,208 ^a	0,361
	Bacharelato	17	3,162	0,627		
	Licenciatura	28	3,457	0,579		
	Mestrado	8	3,160	1,181		

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. **Global** – pontuação global da escala. ^a – teste Kruskal-Wallis; ^b – teste Anova.

Na Tabela 14 apresentam-se os resultados dos fatores e global da escala em função da opinião do inquirido sobre a facilidade em frequentar formação oferecida pela instituição. Os inquiridos que afirmaram que não encontravam facilidade de frequentar formação apresentaram níveis médios de satisfação mais elevados nos fatores: SGFI (3,831), SGSG (3,563), SCT (3,596) e SSRV (2,621). Os inquiridos que afirmaram que encontraram facilidade em frequentar formação apresentaram os níveis médios de satisfação mais elevados nos fatores: SDC (3,525), NM (3,632), SEL (3,565), SCHSES (3,268) e globalidade da escala (3,409). As diferenças observadas entre os inquiridos que encontravam facilidade de formação e os que não encontram tais facilidades em todos os fatores e global da escala não são a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas.

Tabela 14: Caracterização dos fatores e globalidade da escala em função da facilidade de frequência em formação.

Fatores	Facilidades frequentar formação	n	Média	Desvio padrão	Estatística teste	Valor de prova (p)
SGFI	Sim	58	3,616	0,941	-0,447*	0,655
	Não	24	3,831	0,725		
SGSG	Sim	58	3,481	0,883	-0,453*	0,650
	Não	21	3,563	0,909		

SCT	Sim	57	3,492	0,846	-0,355*	0,723
	Não	24	3,596	0,740		
SDC	Sim	58	3,525	0,746	-0,702*	0,483
	Não	23	3,402	0,633		
NM	Sim	56	3,632	1,004	-1,459*	0,144
	Não	23	3,335	0,834		
SEL	Sim	55	3,565	0,893	-0,362*	0,717
	Não	22	3,558	0,705		
SCHSES	Sim	53	3,268	0,895	0,604	0,545
	Não	21	3,129	0,871		
SSRV	Sim	52	2,600	0,920	-0,237*	0,812
	Não	19	2,621	1,056		
Global	Sim	52	3,409	0,694	-1,012*	0,311
	Não	16	3,233	0,660		

SGFI - Satisfação global dos funcionários com a instituição; **SGSG**- Satisfação com a gestão e sistemas de gestão; **SCT** - Satisfação com as condições de trabalho; **SDC**- Satisfação com desenvolvimento da carreira; **NM** - Níveis de motivação; **SEL** - Satisfação com o estilo de liderança; **SELT** - Satisfação com o estilo de liderança de topo; **SELI**- Satisfação com o estilo de liderança de gestor de nível intermédio; **SCHSES** - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviço; **SSRV** - Satisfação com sistema de remunerações vigente. **Global** – pontuação global da escala. ^a – teste Kruskal-Wallis; ^b – teste Anova.

5. Síntese dos resultados

Após terminar a apresentação dos resultados, chegou o momento de dar continuidade com a discussão dos resultados fazendo críticas focando nos dados com maior relevância assim como dar respostas às hipóteses de investigação. Neste sentido segue-se a discussão das 5 hipóteses formuladas no princípio desta investigação:

Hipótese de Investigação 1: Os colaboradores no Instituto Médio Agrário do Waco-Kungo encontram-se satisfeitos com a instituição.

Esta hipótese foi neste trabalho validada, pois o estudo realizado evidenciou a satisfação dos funcionários nos fatores e globalidade da escala analisada. No fator SSRV o valor médio está abaixo do esperado e será desejável melhorar este resultado. Nos restantes fatores a satisfação média é superior ao esperado, mas os valores não são excelentes.

Hipótese de Investigação 2: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para as características sociodemográficas dos colaboradores no Instituto Médio Agrário do Waco-Kungo.

De modo geral esta hipótese não foi comprovada neste trabalho. Somente no fator SSRV para a variável sexo e nacionalidade foram detetadas diferenças significativas. Assim sendo, conclui-se que para os fatores e globalidade da escala não se detetaram diferenças significativas nas variáveis: sexo, idade, nacionalidade e o facto de o inquirido ter ou não filhos.

Hipótese de Investigação 3: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para as variáveis profissionais dos colaboradores no Instituto Médio Agrário do Waco-Kungo.

Esta hipótese não foi neste trabalho comprovada. Os inquiridos com vínculo não efetivo, ou seja, colaboradores apresentaram os valores médios de satisfação mais elevados em todos os fatores e globalidade da escala. As diferenças observadas entre o tipo de vínculo foram a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas no fator SSRV. Nos restantes fatores e globalidade da escala as diferenças não apresentam relevância estatística.

Hipótese de Investigação 4: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para o nível de formação dos colaboradores no Instituto Médio Agrário do Waco-Kungo.

Esta hipótese não foi neste trabalho comprovada. Os inquiridos com habilitações literárias do 1º/2º ciclo secundário apresentaram valores médios de satisfação mais elevados nos fatores: SGFI (3,798), SGSG (3,33), SCT (3,747), SDC (3,667), SDC (3,732), SEL (3,863), SCHSES (3,552) e global da escala (3,544). Os inquiridos com mestrado apresentaram maior satisfação média nos fatores NM (3,909) e SSRV (2,867). As diferenças observadas entre as habilitações literárias em todos os fatores e global da escala não são a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas. Os inquiridos que afirmaram que não encontravam facilidade de frequentar formação apresentaram níveis médios de satisfação mais elevados nos fatores: SGFI, SGSG, SCT e SSRV. Os inquiridos que afirmaram encontrar facilidade em frequentar formação apresentaram os níveis médios de satisfação mais elevados nos fatores: SDC, NM, SEL, SCHSES e globalidade da escala. As diferenças observadas entre os inquiridos que encontravam facilidade de formação e os que não encontram tais facilidades em todos os fatores e global da escala não são a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas.

Hipótese de Investigação 5: Existem diferenças nos valores médios da satisfação com o trabalho para as características laborais dos colaboradores no Instituto Médio Agrário do Waco-Kungo.

O apoio dos colaboradores em qualquer instituição nos locais de trabalho leva a ter uma grande consideração entre a procura e o controlo de satisfação dos colaboradores e dos supervisores. O apoio social diz respeito a troca de valores e diálogos entre trabalhadores com os seus colegas e a gestão de topo no ambiente laboral.

A hipótese destes autores é que quando um trabalhador lhe é submetido a uma alta procura e baixo controle sobre o nível de sustentação social, tem a possibilidade de desenvolver efeitos negativos sobre a insatisfação no trabalho.

Nessa contenda a satisfação no trabalho tem como outra dependência a capacidade de interação social, de emoção, confiança entre indivíduos e seus colegas de trabalho e supervisores. Esta hipótese tem sido comparada em diversas pesquisas e trabalhos investigativos (House, Landis e Umberson, 1988; Jonhson e Hall, 1988; Landsbergis, 1988; Gonçalves, Karasek e Theorese, 1990; Powbosky, Bandeira e Piccinini, 2011) citado por de Freitas Brandão, de Lima, de Aquino Cabral, dos Santos e Monteiro Pessoa (2014).

Os inquiridos que afirmaram que foi a experiência/conhecimento que os levaram a trabalhar na instituição apresentaram níveis médios de satisfação mais elevados nos fatores: SGFI, SGSG, SCT, SDC, NM, SEL, SCHSES e globalidade da escala. No fator SSRV foram os inquiridos que afirmaram que a razão de trabalhar na instituição foi o interesse/gosto pela área que apresentaram os níveis médios de satisfação mais elevados. As diferenças observadas entre as razões que levaram a trabalhar na instituição foram a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas nos fatores SCT e SEL. Concluiu-se que as diferenças significativas em SCT foram entre os inquiridos com razões interesse/gosto pela área e os inquiridos com razões experiência/conhecimento. No fator SEL as diferenças significativas foram entre os inquiridos com razões experiência/conhecimentos e os inquiridos com outras razões. Observou-se que os valores médios de satisfação mais elevados em todos os fatores e globalidade da escala, com exceção SCT e SSRV, aconteceram nos inquiridos que afirmaram não saber se voltariam a trabalhar na instituição. Nos fatores SCT e SSRV foram os inquiridos que afirmaram não voltar a trabalhar na instituição que apresentaram os valores médios de satisfação mais elevados. As diferenças observadas entre todos os fatores e global da escala não são a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

O presente estudo procurou analisar, no Instituto Médio Agrário do Waco-Kungo (IMAWK) o nível de satisfação dos profissionais docentes e não docentes, assim como buscou verificar se as variáveis sociodemográficas, profissionais, de formação e laborais influenciam a satisfação destes profissionais, através da aplicação de questionários aos colaboradores no IMAWK. Nesta conformidade, este trabalho estabelece uma reflexão sobre o modo como as variáveis sociodemográficas, de profissionais, de formação e laborais influenciam o nível de satisfação laboral, dos profissionais do IMAWK. Adicionalmente, proporcionou o conhecimento da imagem que os docentes e não docentes percebem da instituição de ensino médio onde exercem atividade. Este conhecimento permite identificar os motivos de desajustes e de inconformidades e as respectivas consequências de modo a implementar medidas que promovam transformações que se traduzam em maiores níveis de satisfação profissional.

Os resultados apresentados anteriormente permitem afirmar que as cinco hipóteses de investigação testadas revelaram-se não totalmente suportadas. No presente estudo apenas as hipóteses 1 e 5 foram totalmente validadas, isto é, foi possível verificar que os profissionais dos IMAWK se encontram satisfeitos e ainda que, as variáveis laborais influenciam significativamente, o nível de satisfação dos profissionais docentes e não docentes do IMAWK.

Esta investigação, propõe relativamente às variáveis sociodemográficas e à satisfação laboral, que:

- Somente no fator SSRV para a variável género (sexo) e nacionalidade foram detetadas diferenças significativas.
- Para os fatores e globalidade da escala não se detetaram diferenças significativas nas variáveis: sexo, idade, nacionalidade e o facto de o inquirido ter ou não filhos.

Relativamente às variáveis profissionais e à satisfação com o trabalho, conclui-se que:

- Os inquiridos sem vínculo à instituição ou com vínculo não efetivo, isto é, os colaboradores apresentaram os valores médios de satisfação mais elevados em todos os fatores e globalidade da escala. As diferenças observadas entre o tipo de vínculo foram a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas no fator SSRV. Nos restantes fatores e globalidade da escala as diferenças não apresentam relevância estatística.
- Os profissionais que exercem funções de não docência apresentaram níveis médios de satisfação mais elevados nos fatores: SGFI, SGSG, SCT, SDC, SEL, SCHSES e globalidade da escala. Nos fatores NM e SSRV foram os inquiridos com funções de docência que apresentaram os níveis médios de satisfação mais elevados. As diferenças observadas entre a atividade desenvolvida foram a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas no fator SSRV. Nos restantes fatores e globalidade da escala as diferenças não apresentam relevância estatística.

Relativamente às variáveis de formação na satisfação com o trabalho, conclui-se que:

- Profissionais com habilitações académicas mais baixas apresentaram uma maior satisfação nos fatores: SGFI, SGSG, SCT, SDC, SEL, SCHSES e global da escala. Os profissionais com mestrado apresentaram maior satisfação média nos fatores NM e SSRV. As diferenças observadas entre as habilitações literárias em todos os fatores e global da escala não são a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas;
- Os profissionais que afirmaram que não encontravam facilidade de frequentar formação apresentaram níveis médios de satisfação mais elevados nos fatores: SGFI, SGSG, SCT e SSRV. Os inquiridos que afirmaram encontrar facilidade em frequentar formação apresentaram os níveis médios de satisfação mais elevados nos fatores: SDC, NM, SEL, SCHSES e globalidade da escala. As diferenças observadas entre os inquiridos que encontravam facilidade de formação e os que não encontram tais facilidades em todos os

fatores e global da escala não são a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas.

Relativamente às variáveis laborais e à satisfação com o trabalho, conclui-se que:

- Os profissionais que afirmaram razões experiência/conhecimento que os levaram a trabalhar na instituição apresentaram níveis médios de satisfação mais elevados nos fatores: SGFI, SGSG, SCT, SDC, NM, SEL, SCHSES e globalidade da escala.
- No fator SSRV foram os inquiridos que afirmaram que a razão de trabalhar na instituição foi o interesse/gosto pela área que apresentaram os níveis médios de satisfação mais elevados.
- As diferenças observadas entre as razões que levaram a trabalhar na instituição foram a um nível de significância de 5% estatisticamente significativas nos fatores SCT e SEL.
- Os profissionais que declaram que não saber se escolheriam de novo esta instituição se pudesse voltar atrás, manifestaram maiores níveis de satisfação em todos os fatores e globalidade da escala, com exceção SCT e SSRV.

Atendendo aos resultados obtidos pode-se afirmar que foi possível avaliar o grau de satisfação profissional no IMAWK e ainda analisar a influência das dimensões sociodemográficas, profissionais, de formação e laborais no grau de satisfação profissional dos docentes e não docentes do IMAWK e deste modo, contribuir para uma melhor compreensão dos antecedentes da satisfação na melhoria da Gestão de Recursos Humanos e do desempenho desta instituição. Salienta-se ainda, que não foi possível validar a influência das variáveis sociodemográficas com o nível de satisfação, no que respeita aos fatores idade e descendência. Não obstante o estudo demonstrou a influência de algumas variáveis sociodemográficas na dimensão SSRV, o que em certa medida converge com as teorias da satisfação, particularmente com a teoria da pirâmide das necessidades de Maslow (1954) que identifica uma das necessidades como sendo a segurança (emprego estável, proteção social), que neste estudo se pode observar no determinante de vínculo com a organização, o qual permite concluir que apesar da satisfação dos indivíduos com contratos a prazo ser superior aos profissionais efetivos, as diferenças observadas em cada dimensão não apresentaram significância estatística. Acredita-se que o fator vínculo laboral não apresentou o resultado claramente superior em favor do estado efetivo em virtude dos funcionários colaboradores serem na sua maioria profissionais estrangeiros com remunerações muito superiores aos salários auferidos nos seus países de origem (Cubana & Brasileira). Por seu lado, a teoria bifatorial de Herzberg (1997) segundo a qual a presença de fatores motivacionais, relativos a aspetos intrínsecos do trabalho, traz sentimento de satisfação ao trabalhador, enquanto a ausência dos fatores higiênicos, relativos ao ambiente de trabalho, leva à insatisfação (Herzberg, 1997), também se pode verificar neste trabalho dado que os profissionais do IMAWK estão predominantemente satisfeitos com os fatores motivacionais de realização, atividades e responsabilidade, e com os fatores higiênicos de supervisão e relacionamentos interpessoais. Desta forma, sugere-se a discussão relativamente a considerar-se este facto no desenho das políticas e das estratégias da Gestão e em particular, na Gestão de Recursos Humanos. Tal

como Lunga (2016) e Lunga, Veloso e Fernandes (2017) propõem a reflexão que se pretende instituir recai sobre a tendencial imposição de flexibilidade, adaptabilidade e disponibilidade, sem existir um compromisso entre o colaborador e a organização no longo prazo. No mundo globalizado em que vivemos assiste-se à progressiva opção das empresas pelos contratos temporários e pela prestação de serviços, numa clara adaptação às imposições da sociedade global e às políticas internas e externas que afetam económica e socialmente as organizações. Neste contexto é essencial que os gestores de recursos humanos permaneçam alertas aos sinais dos profissionais. Uma vez que qualquer organização é resultado do seu capital humano e, evidentemente, não existe se não existirem pessoas Almeida (2003). Partilha-se também a opinião de Mezomo (2001), que argumenta que nenhuma organização obtém sucesso, ou seja, alcança os objetivos sem o esforço e empenho recíproco de todos os trabalhadores, que devem atuar em equipa, na busca e operacionalização dos objetivos, que se agregam na melhoria do desempenho organizacional.

Os resultados deste estudo evidenciam que os profissionais docentes e não docentes desta instituição de ensino médio se encontram globalmente satisfeitos, sendo que as dimensões do Modelo CAF 2006, que mais contribuem para a satisfação global são: a Satisfação Global dos Funcionários com a Instituição (SGFI) e a Satisfação com o Estilo de Liderança (SEL), o que mostra que os profissionais dão particular atenção aos valores e às atitudes dos gestores e líderes do IMAWK. Nesta medida, crê-se que este estudo, possa contribuir para uma reflexão sobre de que modo se pode cooperar na construção de uma melhor e mais salutar sociedade, dentro e fora das organizações, onde imperem os valores que identificam os profissionais como seres humanos, dignos, respeitadores, éticos, solidários, e não sejam atropelados por atitudes negativas como o egoísmo, egocentrismo, rivalidade. Admite-se que este cenário seja possível dado que uma maior satisfação laboral contribui para que o colaborador encontre significado na sua atividade profissional e adote atitudes positivas para o desenvolvimento institucional. Conhecem-se organizações de sucesso que tem orgulho em praticar uma excelente GRH e por seu lado os profissionais têm orgulho na sua instituição, levando estas organizações ao sucesso.

Não obstante o IMAWK apresentar uma satisfação profissional positiva apresenta dimensões como são: a Satisfação com as Condições de Higiene, Segurança, Equipamentos e Serviço (SCHSES) e a Satisfação com Sistema de Remunerações Vigente (SSRV) com baixos níveis de satisfação. Aferiu-se que existe necessidade de trabalhar algumas das dimensões que constituem o Modelo CAF 2006, mas elas devem ser hierarquizadas por grau de importância e urgência pelo IMAWK. Pode concluir-se que a remuneração é fator essencial nesta organização de ensino e que esta dimensão deve ser levada em consideração para promover a motivação e a retenção dos profissionais docentes. Uma vez que faz com que os profissionais valorizem mais o seu local de trabalho influenciando a retenção dos mesmos na organização. Além da remuneração, existem outros fatores relevantes que a organização deve levar em consideração para motivar e satisfazer os seus talentos humanos, observou-se que as instalações e o acesso à formação são fatores de insatisfação dos colaboradores, que carecem de maior atenção da gestão do IMAWK. Nesta medida, recomenda-se à gestão a implementação de medidas que estimulem o aumento da

satisfação, como sejam, uma maior participação e envolvimento dos docentes e não docentes na tomada de decisões institucionais, particularmente na tomada de decisões relacionadas com o ensino, para que este envolvimento favoreça uma maior satisfação e consequentemente, promova um melhor desempenho. Um maior compromisso dos órgãos de gestão e dos diretores intermédios, abrangendo estes profissionais, potencia uma melhor comunicação e valorização institucional, segundo Zabalza (2004) citado por (Behrens, 2007) são os aspetos relevantes da dimensão pessoal dos docentes, a satisfação pessoal e profissional e a carreira. Para este autor, a forma como o profissional docente é, sente ou vive as expetativas com que desenvolve o seu trabalho, são fatores que podem afetar a qualidade do ensino. Qualquer organização, com funcionários satisfeitos, tem um potencial acréscimo de vantagens, uma vez que regra geral, atrai os melhores, reduz a rotatividade do pessoal, aumenta a produtividade, reduz os custos, melhora a imagem perante a comunidade e ganha competitividade (Velooso, Lunga e Fernandes, 2017).

Este estudo torna-se pertinente para avaliar o nível de satisfação profissional e identificar as dimensões que mais ou menos contribuem para a satisfação dos docentes e não docentes e que podem contribuir para a melhoria do desempenho organizacional. O estudo demonstra onde estão os pontos críticos da organização que devem ser melhorados, visando um aumento da satisfação, motivação, e consequentemente a retenção dos profissionais e a melhoria da competitividade organizacional. Os resultados deste estudo podem servir como base para refletir e redesenhar as políticas internas, visando aprimorar práticas institucionais para tornar o profissional docente e não docente mais satisfeito com o seu trabalho. Considera-se ainda importante que instrumentos de recolha de dados construídos em contextos socioculturais distintos como é o CAF 2006, passem por uma adaptação contextual para garantir a validade do instrumento em Angola.

No entanto este estudo apresenta algumas limitações, dado que, foi aplicado apenas numa Instituição de Ensino Médio, e não se pode concluir que em todas as organizações de Ensino Médio Angolano, será encontrado, o mesmo cenário. Sugere-se, portanto, que sejam realizadas outras investigações utilizando um maior número de organizações, para que se possa comparar se os resultados encontrados no IMAWK estão presentes noutras organizações de ensino ou de outro ramo de atividade. Outra limitação do trabalho está relacionada com o tamanho da amostra. Pese embora a recolha de dados não se ter revelado fácil, pretende-se que investigações futuras possam abarcar amostras maiores, alargadas a outras instituições, públicas e privadas, estabelecendo comparações, entre profissionais docentes e não docentes, nacionais e internacionais, bem como a sua aplicabilidade a outros setores de atividade. Caracterizando-se deste modo os aspetos abordados nesta pesquisa, em diferentes cenários organizacionais, reavaliando-se ou buscando-se novos resultados proporcionam-se bases seguras para estudos futuros contribuindo, mutuamente, tanto para academia quanto para as organizações na busca de evidências relacionadas com a avaliação da satisfação profissional e a sua contribuição para a melhoria do desempenho organizacional.

Referências Bibliográficas

- Adams, J. S. (1963). Wage Inequities, Productivity and Work Quality. *Industrial Relations*. (I. P. Angus MacDonald, Ed.) *A Journal of Economy and Society*, 3(1), 9-16.
- Almeida, H. (2003). *Padrões de Qualidade e Centralidade dos Cuidados: um projecto em curso*. II Congresso da Ordem dos Enfermeiros - O Enfermeiro e o Cidadão: Compromisso (d)e Proximidade.
- Behrens, M. (2007). O Paradigma da complexidad na formação e no desenvolvimento profissional dos professores universitarios. *Educação*, 30(63), 439-455.
- Bilhim, J. (2002). *Questões Actuais De Gestão De Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2005). *teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior De Ciências Sociais e Políticas.
- Blau, P. (1968). The Hierarchy of Authority in organization. *American journal of Sociology*, 73(4), 453-467.
- Borges, L. O., & Tamayo, Á. (2001). A estrutura cognitiva do significado do trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 2(1), 11-44.
- Brázio, F. (Abril de 2016). *Satisfação no trabalho: um estudo de caso na administração do Porto de Viana do Castelo*. Tese de Mestrado, Porto.
- Brugué, Q., & Gomá, R. (1998). Gobiernos Locales y políticas públicas:.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1981). The Management of Innovation, Tavistock, London, 1961. *Burns The Management of Innovation 1961*.
- Carvalho, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Psicologia Das Organizações*. Portugal: Mcgraw-Hill de Portugal.
- Chanlat, J. F. (1993). Por uma antropologia nas organizações . *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas, 1.
- Chiavenato, I. (2003). *Administração de Recursos Humano, Fundamentos Básicos*. Editora Atlas.
- de Andrade Tavares, R. S. (2005). *Importancia da comunicação interna para o desenvolvimento do comportamento organizacional*. Tese de Doutorado.
- de Andrade, T. F., Barbosa, S. D., Souza, S., & Moreira, J. S. (2015). Valores humanos e satisfação no trabalho de professores e servidores técnicos-administrativos de uma universidade pública. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(4), 397-406.
- de Freitas Brandão, I., de Lima, L. C., de Aquino Cabral, A. C., dos Santos, S. M., & Monteiro Pessoa, N. M. (2014). Satisfação no serviço público. *Um estudo na superintendencia regional do trabalho e emprego no ceará*, 20(1), 90-113.

- de Sousa Pires, J. C., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista em administração Pública*, 40(1), 81-106.
- Ferreira, J. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. McGraw-Hill Editora.
- Ferreira, J. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fisher, D. L., & Fraser, B. J. (1983). A comparison of actual and preferred classroom environments as perceived by science teacher and students. *Journal of research in science*, 20(1), 55-61.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. (P. Ronald Brown, Ed.) *Professional Psychology*, 11(3), 445-455.
- Herzberg, F. (1997). Mais uma vez como motivar os seus funcionários. *Harvard Business Review Book*. Rio de Janeiro: Campus.
- Holanda Ramos, M. F., de Oliveira Fernandez, A. P., Nina Furtado, K. C., Soares Ramos, E. M., Da Costa e Silva, S. S., & Ramos Pontes, F. A. (Junho de 2016). Satisfação no trabalho docente: Uma análise a partir do modelo social cognitivo de satisfação no trabalho e da eficácia coletiva docente. *Estudo de Psicologia*, 21(2), 179-191.
- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction. *Oxford, England: Harper*.
- Leite, M. S. (2013). Satisfação no Trabalho. *Determinantes Organizacionais e Pessoais Mais Relevantes (Master's thesis)*.
- Lima, A. J., Pereira Zille, L., & Gonçalves Soares, M. (Dezembro de 2015). Um Olhar sobre a Satisfação no Trabalho: Estudo em Organização Multimodal do Setor de Usinagem no Estado de Minas Gerais. *Gestão e Planejamento*, 16(3), 310-325.
- Locke, (1976). The nature and causes of Job Satisfaction. In M. D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1350). Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-366.
- Locke, E. A. (1984). Job satisfaction. In M. G. (Eds), *Social psychology and* (pp. 93-117). New York: John Wiley & Sons.
- Lunga, D. (2016). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional nas Instituições de Ensino Superior Públicas da Província do Kwanza Sul - O Caso do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul e o Instituto Superior de Ciências de Educação do Sumbe*. Dissertação de mestrado. IPB- APNOR.
- Lunga, D., Veloso, C., & Fernandes, P. (2017). The determinnte of Teacher Satisfation and its influence in strategic management of human. In *Book of Proceedings* (Vol. 11, p. 895).

-
- Marques, A. L., Borges, R., & do Couto Reis, I. (2011). Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública-RAP*, 50(1), 41-58.
- Martins, M., & Santos, G. (1984). Adaptação e validação de construto da escala de satisfação no trabalho. *PsicoUSF*, 11(2), 195-205.
- Maslow. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Mezomo, J. C (2001): *Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos*. São Paulo: Manole.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organisations: a synthesis of the research. *New Jersey*.
- Morgan, G. (1996). *Imagem da organização*. São Paulo: Atlas.
- Neves, A. L. (2002). *Motivação para o Trabalho* (2 ed.). RH Editora.
- Nir, A. E., & Bogler, R. (2012). Parental involvement in school governance and decision making in israel. *ournal of School Public Relations*, 33(3), 216-236.
- Óscar, F. (2011). *A organização escolar: um perfil de liderança para o século XXI. Contributos dos liderados*. Tese de Doutoramento, Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti, Porto.
- Paschoal, S. P. (2000). *Qualidade de vida do idoso: elaboração de um instrumento que privilegia sua opinião*. Tese de Mestrado, São Paulo.
- Paula, A., & Queiroga, F. (2013). *Satisfação no trabalho e clima organizacional: A Relação com Autoavaliações de Desempenho*. Monografia, Centro Universitário de Brasília, Brasília.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). Análise de Dados para Ciências Sociais. *A Complementaridade do SPS 5ª edição*.
- Pilatti, A. L. (2012). Qualidade de vida no trabalho e teoria dos fatores de Herzberg. *Possibilidade das organizações*, 4(1), 18-24.
- Ribeiro, H. V. (2010). Avaliação da aprendizagem. *Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences*, 4(1).
- Robbins, S. P., & Robbins, S. P. (2000). Motivação no trabalho e recompensas. *Robbins SP, organizador. Administração: mudanças e perspectivas*, 340-368.
- Seco, G., Filipe, L., Pereira, P., Alves, S., & Duarte, A. L. (2000). Formación de docentes en la educación superior: la experiencia del Instituto Politécnico de Leiria, Portugal. *Revista iberoamericana de educación superior*, 3(6), 58-76.
- Texeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. McGraw-Hill Editora.
- Veloso, C. M., Lunga, D. A. & Fernandes, P. O. (2017). The Teachers' Satisfaction in Higher Education Institutions as Key Factor of the Strategic Management and of the Organizational Competitiveness. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, Special Issue for INTE 2017 (3), 633-644
-

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.

Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life. *What is it. Sloan Management Review*, 1(15), 11-21.

Wikimedia. (2010). *Wikimedia*. Obtido em 1 de maio de 2018, de Mapa de Angola:
https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Angola_Provincias.png

Anexos

Anexo A Inquérito (1ª Parte)

1ª PARTE		
Instruções para o seu preenchimento:		
Responda, colocando uma cruz (X) sobre o quadro que melhor corresponde à alternativa em que se situa;		
Nas questões em que aparece um espaço (Linha) em branco complete-o de acordo com a sua situação		
1. SEXO:		
<input type="checkbox"/> 1 Masculino	<input type="checkbox"/> 2 Feminino	
2. IDADE: _____		
3. NACIONALIDADE: _____		
4. ESTADO CIVIL:		
<input type="checkbox"/> 1 Solteiro	<input type="checkbox"/> 2 Casado (a) União de Facto	
<input type="checkbox"/> 3 Divorciado (a) Separado (a)	<input type="checkbox"/> 4 Viúvo (a)	
5. TEM FILHOS		
<input type="checkbox"/> 1 Sim	<input type="checkbox"/> 2 Não	
5.1. Se sim, que idade (s) tem /Têm _____		
6. HABILITAÇÕES ACADÉMICAS		
<input type="checkbox"/> 1 1º Ciclo do ensino secundário	<input type="checkbox"/> 1 Licenciado	
<input type="checkbox"/> 2 2º Ciclo do ensino secundário	<input type="checkbox"/> 2 Mestre	
<input type="checkbox"/> 3 Bacharel	<input type="checkbox"/> 3 Doutor	
7. VÍNCULO LABORAL		
<input type="checkbox"/> 1 Efetivo		
<input type="checkbox"/> 2 Colaborador		
8. CATEGORIA PROFISSIONAL		

9. FUNÇÃO QUE DESEMPENHA NESTA INSTITUIÇÃO		

10. GOSTA DE EXERCER FUNÇÕES NESTA INSTITUIÇÃO?		
<input type="checkbox"/> 1 Sim	<input type="checkbox"/> 2 Não	
Se respondeu não, Porquê _____		
11. PRINCIPAIS RAZÕES QUE O LEVARAM A TRABALHAR NESTA INSTITUIÇÃO		
<input type="checkbox"/> 1 Ordem familiar	<input type="checkbox"/> 2 Interesse/Gosto pela área	<input type="checkbox"/> 3 Experiência profissional /Conhecimento na área
<input type="checkbox"/> 4 Oportunidade de progressão na carreira	<input type="checkbox"/> 5 Acessibilidade	
<input type="checkbox"/> 6 Única hipótese de trabalho		
<input type="checkbox"/> 7 Outras (por favor, especifique) _____		

II PARTE

1. Satisfação global dos trabalhadores (as) com a instituição					
Satisfação com ...	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Imagem da instituição					
Desempenho global da instituição					
Papel da instituição na sociedade					
Relacionamento da instituição com os cidadãos e a sociedade					
Forma como a instituição gere os conflitos de interesses					
Nível de envolvimento dos (as) funcionários na instituição e na respetiva da missão					
Mecanismo de consulta e diálogo entre funcionários e gestores					
2. Satisfação dos trabalhadores com a gestão e sistemas de gestão					
Satisfação com ...	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Aptidão da liderança para conduzir a instituição (Estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o andamento dos projetos)	Gestão de topo				
	Gestão intermédia				
Aptidão da liderança para comunicar	Gestão de topo				
	Gestão intermédia				
Forma como o sistema de avaliação de desempenho funciona					
Forma como os objetivos individuais são fixados					
Postura da organização face à mudança e a modernização					
3. Satisfação com as condições de trabalho					
Satisfação com ...	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Ambiente de trabalho					
As condições de trabalho na minha instituição são boas					
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar					
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais					
Igualdade de tratamento na organização e não discriminação (genero ou outras)					
Modo como a instituição lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais					
As relações pessoais com os seus superiores					
A forma como os seus superiores avaliam o seu trabalho					
Igualdade e justiça de tratamento que recebe dos seus superiores					

4. Satisfação com o desenvolvimento interno de carreira					
Satisfação com ...	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Política de gestão de recursos humanos existentes na instituição					
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências na instituição					
Ações de formação em que realizou até ao presente momento					
Nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização					
Relação entre colegas					
Relação entre os diferentes grupos profissionais					
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção					
5. Nível de motivação para a satisfação com o desenvolvimento de carreira					
Nível de motivação para ...	Muito Desmotivado	Desmotivado	Pouco Motivado	Motivado	Muito Motivado
	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
O que falta para que o seu grau de motivação seja 5					
Aprender novos métodos de trabalho					
Desenvolver trabalho em equipa					
Participar em ações de formação					
Participar em projetos de mudança na instituição					
Participação na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento da instituição					
6. Satisfação com o estilo de liderança - Gestor de topo					
Satisfação com ...	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Liderança através do exemplo					
Demonstra empenho no processo de mudança					
Aceita críticas construtivas					
Aceita sugestões de melhoria					
Delega competências e responsabilidade					
Estimula a iniciativa das pessoas					
Encoraja a confiança mútua e o respeito					
Promove o desenvolvimento de uma cultura de mudança					
Promove ações de formação					
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas					
A direção tem a missão de me comunicar o que espera de mim					
A direção lida imparcialmente com todos os funcionários					
A direção procura disponibilizar o material necessário					
A direção estabelece um diálogo aberto com todos os funcionários da instituição					
A direção define claramente as suas políticas de ação					

7. Satisfação com o estilo de liderança - Gestor de nível intermédio					
Satisfação com ...	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Liderança através de exemplos					
Demonstra empenho no processo de mudança					
Aceita críticas construtivas					
Aceita sugestões de melhoria					
Delega competências e responsabilidade					
Estimula a iniciativa das pessoas					
Encoraja a confiança mútua e o respeito					
Promove o desenvolvimento de uma cultura de mudança					
Promove ações de formação					
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas					
A direção tem a missão de me comunicar o que espera de mim					
A direção lida imparcialmente com todos os funcionários					
A direção procura disponibilizar o material necessário					
A direção estabelece um diálogo aberto com todos os funcionários da instituição					
A direção define claramente as suas políticas de ação					
8. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços					
Satisfação com ...	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Equipamentos informáticos disponíveis					
Software de gestão disponível					
Equipamentos de comunicação disponíveis					
Condições de higiene					
Condições de segurança					
Infraestruturas					
Serviços de refeitório e bar					
9. Satisfação com o sistema de remuneração vigente					
Satisfação com ...	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
O salário que recebe em função da sua categoria					
Os subsídios que recebe em função das atividades que desenvolve					
Sinto que sou pago (a) adequadamente face ao trabalho que desempenho					
Sinto um desfasamento entre as minhas habilitações académicas e o meu nível de remuneração					
O salário que recebe não chega para viver					